

# WORKING PAPER

## 21/2005

---

# Strategische Stadtentwicklungsplanung aufgezeigt an den Beispielen Bozen und La Spezia

A.Univ.-Prof. Mag. Dr. Kurt Promberger  
Mag. Dr. Josef Bernhart  
MMag. Franziska Cecon



**Universität Innsbruck**  
Zentrum für Verwaltungsmanagement  
Universitätsstraße 15  
A-6020 Innsbruck, Austria  
  
+43-(0)512-507-7601  
[www.verwaltungsmanagement.at](http://www.verwaltungsmanagement.at)  
[verwaltungsmanagement@uibk.ac.at](mailto:verwaltungsmanagement@uibk.ac.at)

**EURAC Research**  
Institute for Public Management  
Drususallee 1  
I-39100 Bozen, Italien  
  
+39-0471-055-400  
[www.eurac.edu](http://www.eurac.edu)  
[info4@eurac.edu](mailto:info4@eurac.edu)

**EURAC**  
research  
  
EUROPÄISCHE  
AKADEMIE  
  
ACCADEMIA  
EUROPEA  
  
EUROPEAN  
ACADEMY  
  
BOZEN - BOLZANO

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>2</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>4</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>4</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>5</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Strategische Unternehmensführung und strategische Entwicklungsplanung .....</b>	<b>6</b>
1.1.1 Begrifflichkeiten .....	7
1.1.2 Strategische Planung vs. operative Planung.....	10
1.1.3 Strategischer Plan.....	10
<b>1.2 Strategische Ausrichtung auch für Gemeinden/Städte/Regionen .....</b>	<b>11</b>
1.2.1 Relevanz.....	11
1.2.2 Umsetzung .....	11
1.2.3 Beteiligte.....	12
1.2.4 Erfolgsfaktoren .....	13
1.2.5 Problemfelder.....	14
1.2.6 Unterschied zur Lokalen Agenda 21 .....	14
<b>2 Bozen.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Bozen – eine Stadt in Zahlen .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Hintergrund und Auslöser .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3 Selbstverständnis strategischer Entwicklungsplanung .....</b>	<b>19</b>
<b>2.4 Projektgestaltung.....</b>	<b>20</b>
2.4.1 Projektdaten .....	20
2.4.2 Meilensteine.....	20
2.4.3 Programmorganisation.....	21
<b>2.5 Bürgerbeteiligung .....</b>	<b>23</b>
<b>2.6 (Vorläufige) Ergebnisse – Zielsetzungen .....</b>	<b>25</b>
2.6.1 Territorium und Umwelt (Abram) .....	25
2.6.2 Soziales (Di Fede).....	25
2.6.3 Kultur und Tourismus (Caramaschi).....	26
2.6.4 Wirtschaft und Wertschöpfung (Sartori).....	26
<b>2.7 Einschätzung der bisherigen Erfahrungen .....</b>	<b>27</b>
2.7.1 Bisherige Erfolge .....	27
2.7.2 Bisher aufgetretene Probleme .....	28
2.7.3 Zukunftsperspektive.....	28
<b>3 La Spezia.....</b>	<b>29</b>
<b>3.1 La Spezia – eine Stadt in Zahlen .....</b>	<b>30</b>
<b>3.2 Hintergrund und Auslöser .....</b>	<b>33</b>
<b>3.3 Selbstverständnis strategischer Entwicklungsplanung .....</b>	<b>34</b>
<b>3.4 Projektgestaltung.....</b>	<b>37</b>
3.4.1 Initiative .....	37
3.4.2 Organisation.....	37
3.4.3 Finanzierung .....	38
3.4.4 Benchmarking - Benchlearning .....	38
<b>3.5 Plan I: Primo Piano Strategico - Verso la nuova città.....</b>	<b>39</b>

3.5.1	Phase I – umfassende Analyse: 1999 – Juni 2000 .....	39
3.5.2	Phase II – Organisation und Partizipation: September 2000 – Juli 2001 .....	40
3.5.3	Inhalt der Planung - Vier strategische Visionen.....	42
3.5.4	Sieben Strategien und Projekte .....	42
3.5.5	Phase I und Phase II: Überarbeitung des Gesamtplans .....	44
<b>3.6</b>	<b>Plan II: Secondo Piano Strategico – La nuova città è già nata, facciamola crescere insieme .....</b>	<b>45</b>
3.6.1	Vier Grundziele.....	45
3.6.2	Neun Strategieachsen - „Assi Strategici“ der Arbeitsgruppen .....	46
<b>3.7</b>	<b>Bürgerbeteiligung.....</b>	<b>48</b>
<b>3.8</b>	<b>(Vorläufige) Ergebnisse.....</b>	<b>50</b>
<b>3.9</b>	<b>Einschätzung der bisherigen Erfahrungen .....</b>	<b>52</b>
<b>4</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>53</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Strategische Unternehmensführung .....	7
Abbildung 2: Definitionsversuche von Strategie .....	8
Abbildung 3: Aufgabe der strategischen Entwicklungsplanung .....	9
Abbildung 4: Inhalte eines strategischen Plans .....	10
Abbildung 5: Ablauf eines strategischen Entwicklungsplanungsprozesses .....	12
Abbildung 6: Lokale Agenda 21 .....	15
Abbildung 7: Bozen und seine Stadtviertel .....	17
Abbildung 8: Meilensteine der "Idee 2015" .....	21
Abbildung 9: Programmorganisation .....	22
Abbildung 10: Zusammenhang City Forum - Werkstätten .....	23
Abbildung 11: 25 Leitideen und ihre Bewertung durch die Bozner Bevölkerung .....	24
Abbildung 12: Stadtplan von La Spezia mit Hafen .....	30
Abbildung 13: Ankünfte (Arrivi) und Nächtigungen (Presenze) in La Spezia .....	32
Abbildung 15: Arbeitslosenrate zwischen 1998 und 2002 in La Spezia, der Region Ligurien und in Italien .....	32
Abbildung 16: Zielsetzungen und Strategieachsen .....	48
Abbildung 17: Beispiele für Projekte im Viertel Canaletto .....	51

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ergebnisse der Werkstätte: Territorium und Umwelt .....	25
Tabelle 2: Ergebnisse der Werkstätte: Soziales .....	26
Tabelle 3: Ergebnisse der Werkstätte: Kultur und Tourismus .....	26
Tabelle 4: Ergebnisse der Werkstätte: Wirtschaft und Wertschöpfung .....	27
Tabelle 5: Regionale Daten: La Spezia als Stadt und Provinz und die Region Ligurien .....	30

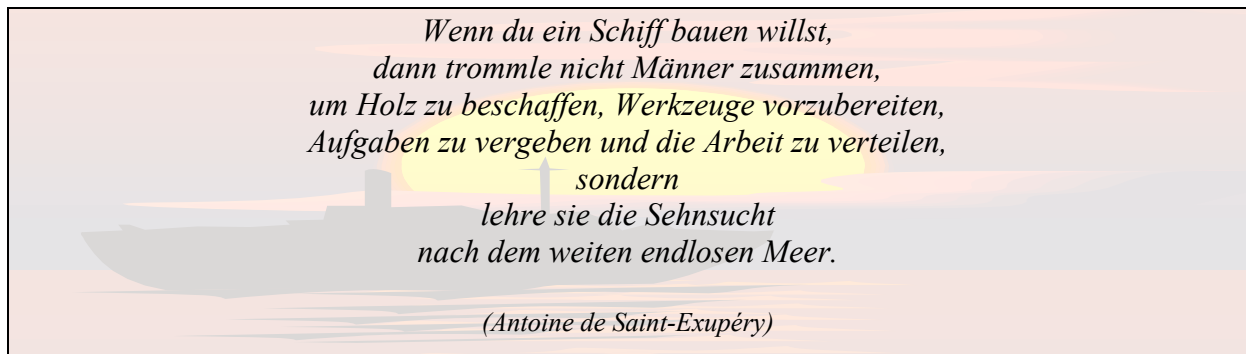
## Abstract

Strategische Ausrichtungen sind nicht nur für ein Individuum, ein Unternehmen, eine Verwaltung von Bedeutung, sondern zunehmend wird ihre Wichtigkeit und Dringlichkeit auch für Gemeinden, Städte und Regionen erkannt. Wissen um die großen Ziele und die Prioritäten ist wesentlich, um sich nicht im Dickicht der operativen Aktivitäten und Entscheidungen zu verlieren. Strategische Planungsarbeit ist die aktive Auseinandersetzung mit der Ist-Situation und die bewusste Gestaltung der Soll-Situation in der mittelfristigen Zukunft.

Eine gezielte Untersuchung der vorliegenden Stärken und Schwächen unter Berücksichtigung zukünftiger Entwicklungen bildet die Basis, um Schwerpunkte zu setzen, die einerseits die Stärken einer Stadt bewusst forcieren und ausbauen und andererseits die Schwächen frühzeitig mindern. Der Prozess der Stadtentwicklungsplanung integriert Politik, Verwaltung, Interessensvertretungen und Bürger gleichermaßen, denn die Entscheidungen müssen, um erfolgreich zu sein, auf einer breiten Basis stehen und über Parteigrenzen hinweg getragen werden. Das bedeutet insbesondere eine aktive Beteiligung der Bürger, möglichst von Beginn des strategischen Planungsprozesses an. Das Resultat – der strategische Entwicklungsplan – ist als eine in Zielen und strategischen Ausrichtungen hin konkretisierte Vision zu verstehen. Er ist nicht als starres Gerüst, sondern als dynamischer Rahmen konzipiert, das jedoch nicht in Beliebigkeit ausarten soll. Roulierendes Feedback und Evaluation der sich daraus ergebenden Projekte und der Entscheidungen der Politik stellen sicher, dass der Plan tatsächlich Früchte trägt.

Sowohl Bozen als auch La Spezia sind italienische Beispiele, die mit strategischer Stadtentwicklungsplanung Erfahrung aufweisen. La Spezia hat bereits seit 1999 unter der Federführung des Bürgermeisters damit begonnen, ihre krisenhafte Situation in den Griff zu bekommen. Mittlerweile hat sie den zweiten Plan erstellt und kann auf konkrete Ergebnisse verweisen. Bozen hingegen arbeitet erst seit Sommer 2004 an diesem Instrument zur strategischen Steuerung. Der endgültige Plan soll im Herbst 2005 von der Politik verabschiedet werden. Besonders von Interesse ist die methodische Herangehensweise der beiden Fallbeispiele.

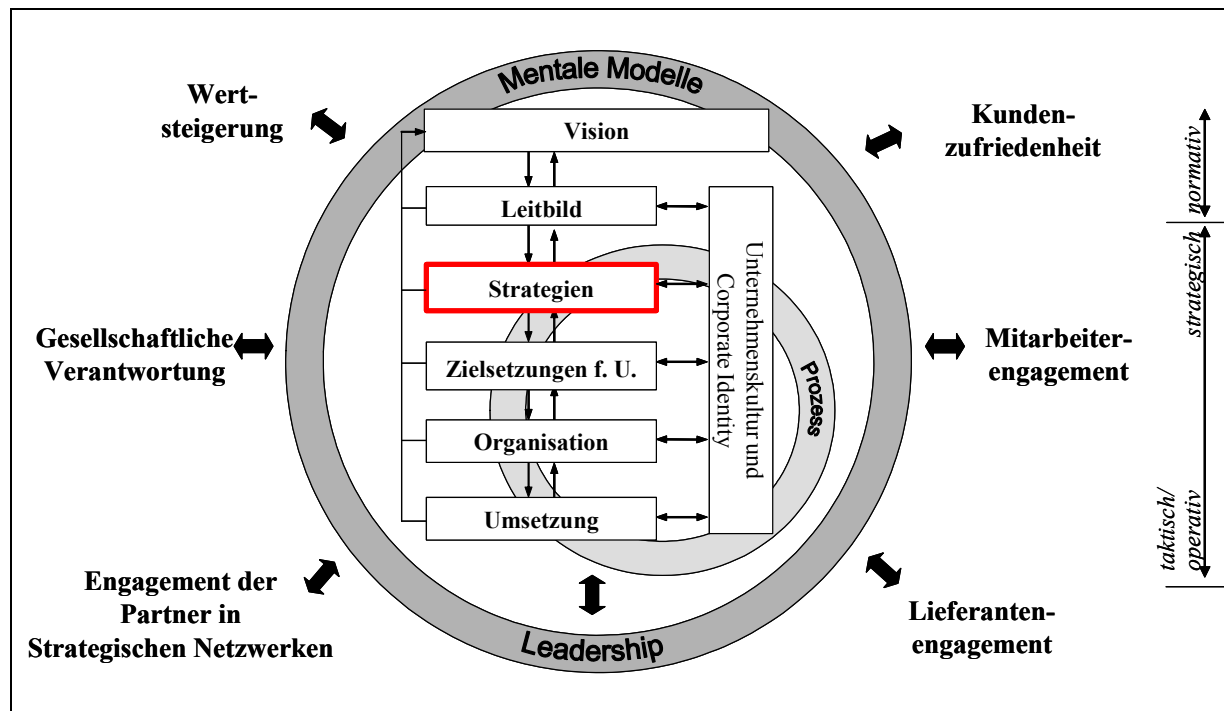
# 1 Einleitung



Strategische Entwicklungsplanung für Gemeinden, Städte und Regionen weist Analogien mit den Zielsetzungen im persönlichen oder unternehmerischen Umfeld auf. Zielsetzungen stehen in enger Verbindung mit Wunschvorstellungen. Saint-Exupéry drückt es so aus, dass alles Handeln von einer inneren Überzeugung oder einer Vision getragen werden muss, um diese tatsächlich erfolgreich umzusetzen. Es muss langfristig sinnvolle und sich lohnende Ziele für das Handeln geben, an denen man sich gerade bei Schwierigkeiten oder Rückschlägen orientieren kann. Genau dies gilt auch für Gemeinden, Städte und Regionen.

## 1.1 Strategische Unternehmensführung und strategische Entwicklungsplanung

Strategische Ausrichtungen sind für ein Individuum von Vorteil. Wissen wohin man will, hilft Entscheidungen effizient und gezielt zu treffen. Gleiches gilt für Unternehmen und wird im Sinne einer strategischen Unternehmensführung umgesetzt. Anhand des Modells der strategischen Unternehmensführung von Hinterhuber (siehe untenstehende Abbildung) werden die Zusammenhänge dargestellt, die des Weiteren auch auf die Kommunal- und Regionalebene übertragen werden.

Abbildung 1: Strategische Unternehmensführung<sup>1</sup>

Allgemein lässt sich sagen, dass das Modell der strategischen Unternehmensführung unterscheidet eine normativem, strategische und taktisch/operative Ebene. Zu den Normen (oder Werten) zählen die Vision und das Leitbild, aus denen sich die Strategien und strategischen Zielsetzungen ableiten. Die Organisationsstrukturen orientieren sich an den Strategien und Zielen und dienen ihrer tatsächlichen Umsetzung im Rahmen von verschiedensten unternehmerischen Prozessen. Insgesamt formiert sich eine Unternehmenskultur im Sinne einer Corporate Identity, die auch von außen als spezifisch und typisch für das jeweilige Unternehmen wahrgenommen wird. Der äußere Ring symbolisiert die Funktion des Leadership, einer umfassenden Führungsfunktion, die die äußeren Einflüsse und Abhängigkeiten adäquat und vorausschauend berücksichtigt. Zu den einzelnen Bereichen nun etwas ausführlicher:

### 1.1.1 Begrifflichkeiten

Eine **Vision** (lat. „videre“ = sehen) ist ein in unbestimmter Zukunft vorstellbarer oder wünschbarer Zustand oder ein entsprechendes Idealbild, Traumbild oder Phantasiebild davon. Sie soll:

- Richtung geben,
- Sinn vermitteln und

<sup>1</sup> In Anlehnung an: Hinterhuber, 1996, S. 67

→ Werte verwirklichen helfen.

Der Begriff **Leitbild** die Ziel- und Wertvorstellungen einer Unternehmung zusammen. Anders ausgedrückt, heißt dies, dass ein Leitbild das Selbstverständnis, also den Zweck, einer Unternehmung zum Ausdruck bringt.<sup>2</sup> Sie sind häufig in kurzen und prägnanten Formulierungen zusammengefasst, die in einem gemeinsamen Prozess aller beteiligten Organisationsmitglieder entwickelt wurde.

Für das Wort **Strategie** gibt es keine eindeutige, einwandfreie und alle Bereiche und Aspekte erschöpfende Definition. Ein kleiner Auszug darüber, wie Strategie definiert wird bietet die nächste Abbildung.



Abbildung 2: Definitionsversuche von Strategie

Strategie ist ein sehr vielschichtiger und komplexer Begriff. Für diese Arbeit soll sie als ein Konzept verstanden werden, um Ziele zu erreichen.

Eine Unternehmensstrategie kann von der Vision und dem Leitbild abgeleitet werden und kann wiederum in Teilstrategien unterteilt werden. Sie zeigt auf, wie, auf welche Art,

<sup>2</sup> Vgl. Promberger, in: Strehl, 1993, S. 116



mittelfristige (ca. 2 - 4 Jahre) oder langfristige (ca. 4 - 8 Jahre) Unternehmensziele erreicht werden können.<sup>3</sup>

**Planung** ersetzt den Zufall durch Irrtum, besagt schon ein geflügeltes Wort. Sie ist die geistige Vorwegnahme zukünftigen Handelns mit dem Ziel der „**Optimierung zukünftiger Handlungsabfolgen**“. Sie bezieht sich auf vorhandene oder mögliche *Mittel* (Ressourcen) und ist auf einen *Zeitpunkt* abzuschließen – oder zu verwerfen, damit sie nicht sinnlos wird.

Ihre Zielsetzungen sind:

- die Ausrichtung auf die Verwirklichung bestimmte, angestrebte Ziele,
- eine Orientierungsgewinnung,
- die Reduktion von Unsicherheiten,
- sie schafft eine Kontrollbasis, ob die Entscheidungen, Handlungen zu den gewünschten Ergebnissen geführt haben,
- die Früherkennung von Problemen sowie die
- Erleichterung von Problemlösungen.

**Entwicklungsplanung** soll also verschiedene Motivationen und Ausgangssituationen durch gemeinsame Visionen, Leitvorstellungen und strategische Ausrichtung in eine gemeinsame Richtung lenken für ein gemeinsames Engagement.

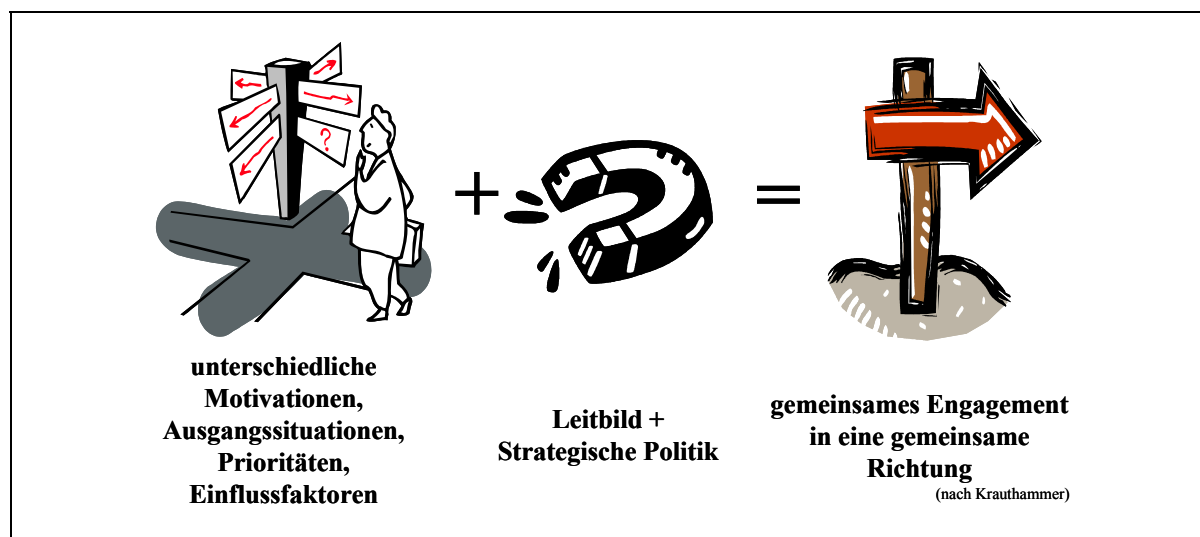


Abbildung 3: Aufgabe der strategischen Entwicklungsplanung

<sup>3</sup> Auf die weiteren Teile im Modell wird nicht näher eingegangen, weil sie in die operative Richtung der Umsetzung gehen. Andere Begrifflichkeiten wie Planung und strategischer Entwicklungsplan sind in diesem Zusammenhang bedeutsamer.

### 1.1.2 Strategische Planung vs. operative Planung

Worin besteht nun der Unterschied zwischen strategischer und operativer Planung?  
Strategische Planung zeichnet sich dadurch aus, dass

- sie die Sicht des **Gesamtunternehmens** anstelle einzelner Teilbereiche vertritt → generelle Ausrichtung
- sie der Schwerpunkt und damit die letztendliche Verantwortung auf der **obersten Führungsebene** liegt
- sie mit relativ großer **Unsicherheit** behaftet ist, weil es nur einen geringen Informationsstand über die Zukunft gibt
- die **Probleme**, die sie zu lösen hat, unstrukturiert und relativ komplex sind
- sie einen **langfristigen** Zeithorizont verfolgt
- ihr Spektrum der Alternativen ist sehr groß ist
- sie sich auf einzelne wichtige Problemstellungen **konzentriert**
- sie überwiegend **globale** statt konkrete **Aussagen** trifft
- sich ihre zugrunde liegenden strategischen Ziele aus dem Leitbild und seinen Werten entwickelt.

### 1.1.3 Strategischer Plan

Ein strategischer Plan ist ein Dokument, das explizit die Strategien festlegt. Es ist ein Kommunikationsinstrument, damit jeder die Strategie(n) kennt und jeder aktiv zur Implementierung beitragen kann. Die Inhalte sind im Wesentlichen auf vier Elemente zusammenzufassen (wie in untenstehender Abbildung grafisch dargestellt):

- Analyse des IST-Zustandes (intern und extern)
- Bestimmung des SOLL-Zustandes (Zielvorstellung)
- Stimmigkeit der Strategien und der Maßnahmen
- Evaluation und Feedback

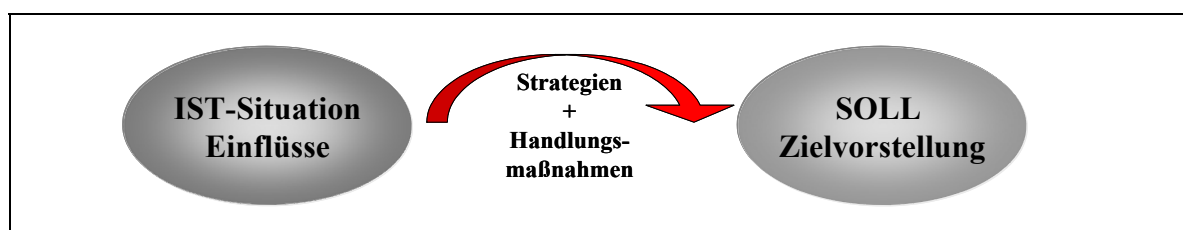


Abbildung 4: Inhalte eines strategischen Plans

## 1.2 Strategische Ausrichtung *auch* für Gemeinden/Städte/Regionen

Zunehmend kann beobachtet werden, dass die politischen Einheiten von Kommunal- und Regionalebene an strategischer Ausrichtung und Führung Interesse bekunden. Warum ist diese in der Wirtschaftspraxis etablierte Vorgehensweise strategischer Führung auch für Gemeinden, Städte und Regionen relevant?

### 1.2.1 Relevanz

Die Gründe liegen auf der Hand, denn zum einen weisen sie **ähnliche Herausforderungen** wie Unternehmen auf:

- Standortwettbewerb: global, national, regional vs. lokal
- Effizienter Einsatz knapper Ressourcen
- Wachsende Ansprüche
- Dynamischer Wandel
- Gesetzliche Einschränkungen usw.

Zum anderen ist die **Notwendigkeit langfristiger Ausrichtung** gerade deshalb gegeben, um Problemen adäquat zu begegnen, die vorhandenen und zukünftigen Potenziale zu nützen und die Ressourcen effektiv und effizient einzusetzen.

Darüber hinaus dient ein strategischer Plan als eine Art „**Kontrollinstrument**“ für die **Bürger** der Stadt. Wissen sie um das Ziel wohin ihre Stadt in den nächsten 5, 10 oder mehr Jahren gehen soll ausreichend Bescheid, können sie dies durch ihre aktive Beteiligung und im Rahmen von Wahlen entsprechend einfordern.

### 1.2.2 Umsetzung

Die Startphase braucht in der Regel einen **Initiator**, der entweder von politischer, administrativer oder seitens der Bürger bestehen kann. Erfahrungsgemäß sind jedoch die Bürger nicht die treibende Kraft für solche Anstrengungen. Ist der Beschluss gefasst sich einen strategischen Entwicklungsplan als Steuerungsinstrument zu erarbeiten, gilt es die Gemeinde und Verwaltung umfassen zu **informieren** und den **Prozess politisch zu verankern**. Dies ist besonders wichtig, da die Arbeit bei einem Regierungswechsel nicht gestoppt werden sollte. Weiters gilt es Prozessverantwortliche zu bestimmen, wie

Projektleiter, der die Prozesse begleitet, Arbeitsgruppen aufzubauen und Einladungen zur Mitarbeit der Bürger auszusprechen.

Für die **Umsetzungsphase** ist es wesentlich die Ressourcen von Beginn an klar zu legen. Wie sieht es mit der finanziellen Sicherstellung aus? Wer finanziert zusätzliche Aufwendungen? Gibt es Förderungen (EU, Nationale Ebene usw.) auf die zurückgegriffen werden kann? Hauptsächlich wird öffentliches Personal und freiwillige Mitarbeit in den Planungsprozess einfließen, wodurch die Kosten relativ niedrig gehalten werden können. Oftmals bedarf es aber auch professionellem Know how, das extern zugekauft werden muss.

Die Prozesse müssen anhand eines **Projektmanagements** strukturiert werden. Dies betrifft auch die methodische Vorgehensweise und den Projektablauf. Wie der Ablauf tatsächlich aussehen kann, ist schematisch in untenstehender Abbildung festgehalten.

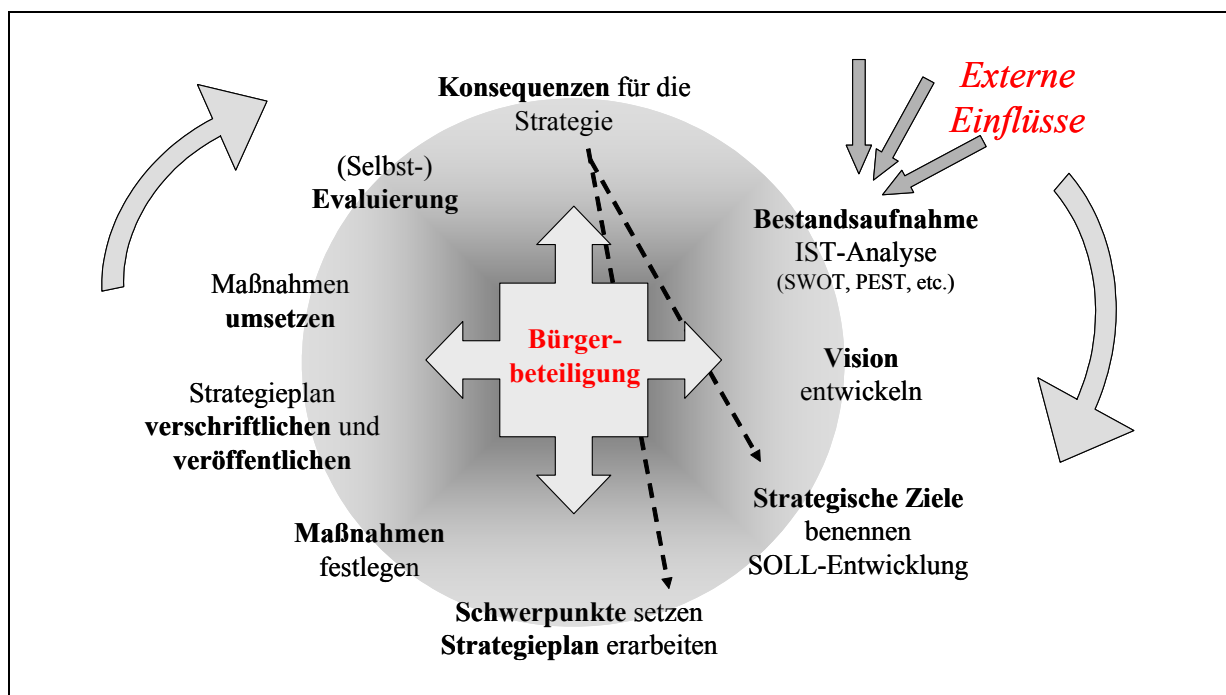


Abbildung 5: Ablauf eines strategischen Entwicklungsplanungsprozesses

Nicht zuletzt muss ein Zeitrahmen fixiert werden, sowohl für die Planungs- und Konzeptionsphase als auch für die anschließende Umsetzung. Wichtig erscheint, dass eine begleitende Kontrolle und Evaluierung stattfindet, um „Einbahnstraßen“ oder Irrwege möglichst rasch und frühzeitig aufzudecken und gegensteuern zu können.

### 1.2.3 Beteiligte

Im Mittelpunkt der obigen Graphik steht nicht umsonst die Bürgerbeteiligung. Wird die strategische Stadtentwicklungsplanung auf eine breite Basis gestellt, das heißt, es wird

versucht, dass möglichst ALLE Bewohner, Betroffene, Arbeitende einer Stadt, Gemeinde, Region einbezogen werden, so kommt es zu einer intensiveren Identifikation mit dem Ergebnis einerseits und andererseits werden nicht abgehobene Zielvorstellungen Inhalt, sondern die tatsächlichen Anliegen der Bürger.

Wer beteiligt sein kann und soll sind im Wesentlichen Vertreter aus

- Politik
- Verwaltung
- Sozialpartner
- Interessenvertreter, Vereine etc.
- Experten, ev. Beraterfirmen
- Bevölkerung der Stadt oder Gemeinde

#### 1.2.4 Erfolgsfaktoren

- Strategischer Entwicklungsprozess ist **politisch getragen** und verankert
- **Politischer Wille**, unabhängig von Parteipolitik, die Ergebnisse des strategischen Entwicklungsplanes zu implementieren.
- Engagierte **Führungsgruppe**, die auch über Schwierigkeiten hinweg, die Beteiligten motivieren kann
- Aktive **Beteiligung der Bürger** → können sich damit identifizieren, mehr als nur Information
- Laufende **Evaluation und Kontrolle** → Adaptierung rechtzeitig falls notwendig, erhält gewisse Flexibilität
- **Projektmanagement**
  - Anwendung entsprechender Methoden
  - Zeitrahmen, Meilensteine
  - Personal, Führung, Verantwortlichkeiten
  - Ressourcen: Finanzen, Zeit, Personal etc.

### 1.2.5 Problemfelder

- Engagement und Interesse der **Bürger** aufrecht erhalten, es ist ein langer Prozess, der nicht immer sofort sichtbare Erfolge zeigt
- **Politischer Wille** langfristig aufrecht erhalten → unabhängig von kurzfristigen Erfolgserlebnissen (Wahlkapital)
- Diskrepanz: **bottom up vs. top down**
- **Prioritäten** anhand des Entwicklungsplanes:
  - Dringendes vs. Notwendiges
  - Projekte die im Nachhinein als Legitimation in den Plan angepasst werden statt umgekehrt
- **Projektmanagement**
  - Methodenwissen vorhanden? Anwendbar?
  - Zeitrahmen, Meilensteine
  - Personal, Führung, Verantwortlichkeiten
  - Ressourcen: Finanzen, Zeit, Personal etc.

### 1.2.6 Unterschied zur Lokalen Agenda 21

Seit der UN Konferenz über Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro 1992 ist die Agenda 21 entstanden, die sich in der gemeinsamen Erklärung im Teil III, im Kapitel 28 wiederfindet. Sie besteht aus drei Säulen. Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt werden unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit betrachtet. Die Agenda 21 ist auf die Gemeindeebene heruntergebrochen zur Lokalen Agenda 21 geworden, die verpflichtend umgesetzt werden muss. Wichtig ist auch die aktive Einbindung der Bürger (siehe untenstehende Abbildung).

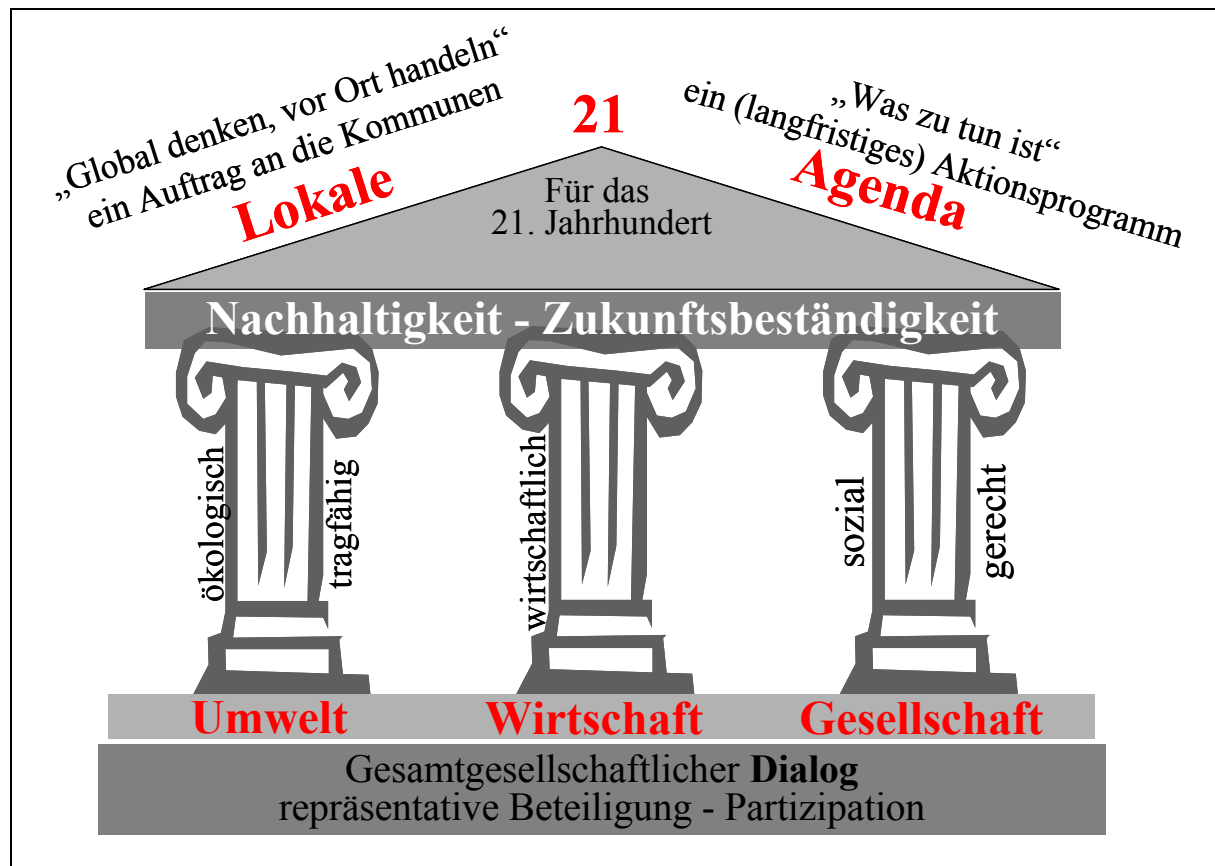


Abbildung 6: Lokale Agenda 21

Auf den ersten Blick lassen sich Ähnlichkeiten zwischen strategischer Stadtentwicklungsplanung und Lokaler Agenda 21 ausnehmen. Ihre Unterschiede liegen jedoch darin, dass in der strategischen Stadtentwicklungsplanung

- die Gesamtsicht dominiert, d.h. die Positionierung einer Stadt bestimmt die Maßnahmen.
- Die im strategischen Entwicklungsplan formulierten Leitbild, Ziele, Projekte und Maßnahmen müssen nicht explizit die drei Nachhaltigkeitsdimensionen erfüllen
- Zeithorizonte sind meist länger als bei LA 21 Projekten
- Ziele und daraus resultierende Projekte sind „strategischer“ ausgerichtet → Wegweisung, Weichenstellung
- Insgesamt ist die LA 21 projektorientierter und in den meisten Fällen sehr kleinflächig.

Nach dieser Einführung zu strategischer Stadtentwicklungsplanung werden die konkreten Beispiele Bozen und La Spezia vorgestellt. Beide Städte haben die Notwendigkeit einer strategischen Ausrichtung für sich erkannt. Ihre Erfahrungen können wertvolle Beispiele für andere Gemeinden und Städte sein.

## 2 Bozen

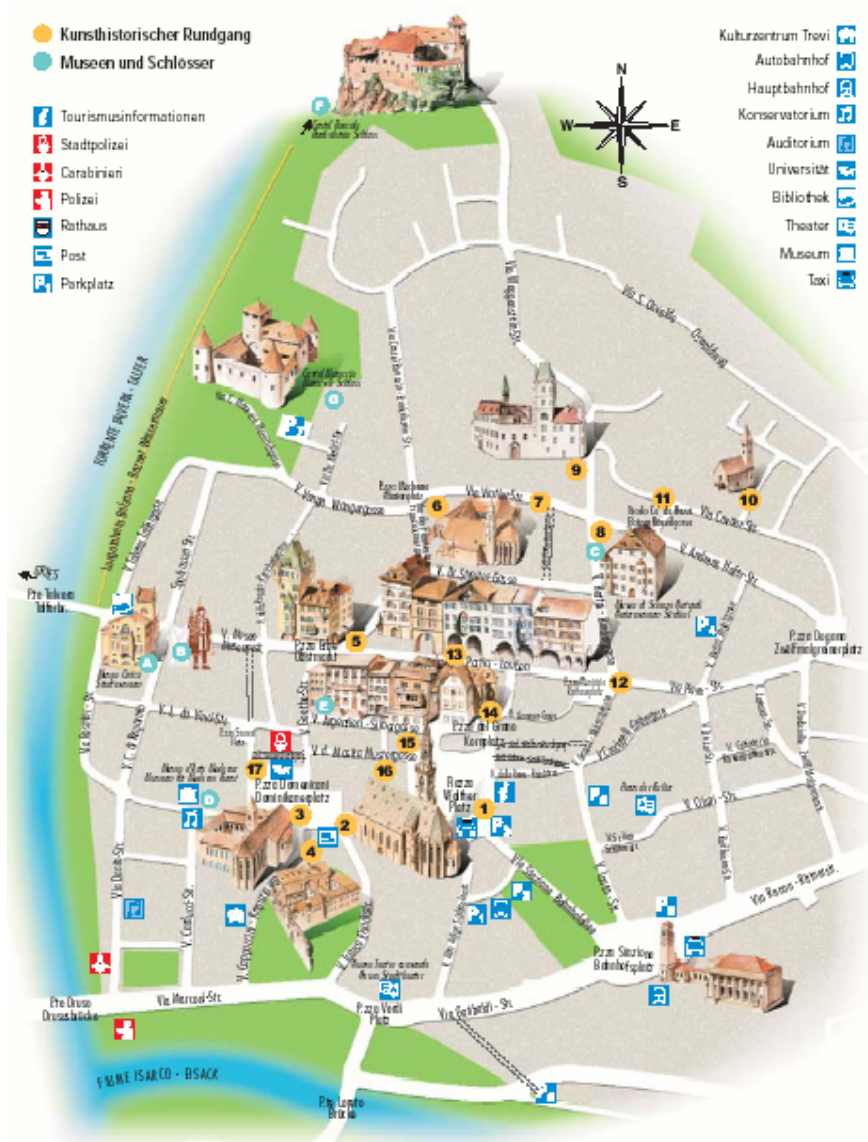


### Idee 2015 - die Stadt erdenken

#### Strategische Stadtentwicklungsplanung am Beispiel der Stadtgemeinde Bozen



Città di Bolzano  
Stadt Bozen



4



## 2.1 Bozen – eine Stadt in Zahlen

Bozen ist die Hauptstadt der Autonomen Provinz Bozen-Südtirol der Region Trentino-Südtirol (Trentino-Alto Adige). Die Bevölkerung zählt rund 97.000 Einwohnern, die nach einer kontinuierlichen Abnahme in den 1990er Jahren seit 2001 wieder leicht steigt, wofür die Zuwanderung verantwortlich zeichnet (etwa 6 % der Bevölkerung sind Migranten).

Aufgrund der geographischen Kessellage und seiner Gesamtfläche von nur 52,31 km<sup>2</sup> ergibt sich eine relativ hohe Bevölkerungsdichte mit 1 860 Einwohner/km<sup>2</sup>. Klimatisch bietet Bozen Rekorde, ist sie doch die heißeste und die kälteste Stadt Italiens.

Bozen ist in 5 Stadtviertel untergliedert (siehe Abbildung), der Größe (flächenmäßig) nach sind dies: Zentrum-Bozner Boden-Rentsch, Oberau-Haslach, Europa-Neustift, Don Bosco, Gries-Quirein.



Abbildung 7: Bozen und seine Stadtviertel<sup>5</sup>

Das Durchschnittsalter der ansässigen Bevölkerung beträgt über 43 Jahre, was dem europäischen Trend der Überalterung der Bevölkerung Rechnung trägt. Durch die besondere politische Situation und den Autonomiestatus der Provinz, sind die offiziellen Amtssprachen

<sup>5</sup> Stadt Bozen, Stadtviertelräte, Online in Internet, URL: [http://www.gemeinde.bozen.it/context.jsp?ID\\_LINK=775&area=19](http://www.gemeinde.bozen.it/context.jsp?ID_LINK=775&area=19), Download: 12.07.2005

italienisch, deutsch und ladinisch. Entsprechend dieser Sprachgruppen setzt sich die Bevölkerung (26,3 % deutsch, 73,0 % italienisch und 0,7 % ladinisch – Volkszählung von 2001) zusammen, was in der öffentlichen Verwaltung bei der Postenvergabe proporzmäßig berücksichtigt werden muss. Insgesamt trägt der öffentliche Sektor zu einem Drittel der Wertschöpfung bei.

Die wirtschaftliche Situation Südtirols und im Speziellen der Stadtgemeinde Bozen ist außerordentlich gut im Vergleich zu anderen Städten oder europäischen Ländern. Die Inflationsrate betrug 2005 nur 1,4 %, die Arbeitslosenrate (2003) nur 1,7 % (Südtirol: 2,6 %). Eine wichtige Einnahmequelle stellt der Tourismus dar, der über 410 000 Nächtigungen im Jahr 2003 zählte. Das BIP beträgt (in Preisen von 1995) für das Jahr 2005 10.506 Mio. € für die Stadt Bozen, was einem Zuwachs von 2,7 % entspricht (Italien: 1.068.703 Mio. €, 1,9 %).<sup>6</sup>

## 2.2 Hintergrund und Auslöser

Die Stadtgemeinde Bozen<sup>7</sup> hat keine gravierenden Probleme, geht durch *keine Krise* und ist im Vergleich eine wohlhabende, gut situierte Gemeinde. Die Entscheidung sich dennoch mit einer strategischen Stadtentwicklungsplanung auseinanderzusetzen verdankt die Stadt Bozen der Weitsicht und Zukunftsorientierung seines *Generaldirektors Dr. Renzo Caramaschi*. Aufgrund eines Gesprächs mit der European Consulting Group, Mailand entschloss er sich im Sommer 2004, diesen Prozess für die Stadt Bozen in Gang zu setzen, um rechtzeitig an das Morgen und an das Übermorgen zu denken. Die Initiative ging also von der Verwaltung aus.

Etliche *Problemfelder* kennt jedoch auch die Stadtgemeinde Bozen, hier einige exemplarisch angeführt:

- Wenig Fläche, die für die Ansiedelung von Unternehmen zur Verfügung steht → Wertschöpfung, Arbeitsmarkt
- Wenig Mietflächen → geringe Mobilität und Flexibilität
- Verkehrsproblematik → Transit, Umwelt
- Überalterung der Gesellschaft

---

<sup>6</sup> Die Angaben beziehen sich auf Stadt Bozen, Statistiken, Online in Internet, URL: [http://www.gemeinde.bozen.it/UploadDocs/617\\_Bozen\\_2003.pdf](http://www.gemeinde.bozen.it/UploadDocs/617_Bozen_2003.pdf), Download: 5. 7. 2005

<sup>7</sup> Die folgenden Ausführungen über die strategische Stadtentwicklungsplanung beziehen sich, falls nicht anders angegeben, auf die Stadt Bozen, Idee 2015, Online in Internet, URL: [http://www.gemeinde.bozen.it/context.jsp?ID\\_LINK=1699&area=154](http://www.gemeinde.bozen.it/context.jsp?ID_LINK=1699&area=154)

- Auswirkungen der Migration → deutsch vs. italienisch, ~ 6 % Ausländer (Sprach- und Kulturproblematik)
- Stagnationstendenzen → passive, selbstzufriedene Haltung, Arbeitsmarkt, Tourismus, Attraktivität für die jungen Generationen
- Größe und Wichtigkeit des öffentlichen Sektors
- Notwendigkeit der inneren Umgestaltung der öffentlichen Verwaltung – getrennte Bereiche, die nach Haushaltsplan (1 – 3 Jahre) ohne globale Vision, ohne Einbindung der Bürger arbeiten

### 2.3 Selbstverständnis strategischer Entwicklungsplanung

*„Die Stadt kann sich entwickeln oder nicht.  
Verändern wird sie sich ganz sicher ...  
Es liegt bei uns, ob wir sie entwickeln und wenn wir sie strategisch entwickeln möchten,  
können, wollen, ob wir die Kräfte dazu finden oder nicht.“*

*(Liliana Die Fede, Abteilungsdirektorin für Dienste an die örtliche Gemeinschaft)*

Der strategische Entwicklungsplan im Bozner Verständnis ist etwas Umfassendes und ist auf einen Zeithorizont von 10 Jahren ausgelegt.

**Ziel** ist es, die positiven Aspekte zu stärken und Lösungen zu finden, um negative Tendenzen abzuschwächen oder ins Positive zu kehren. Das heißt, die Stadt besser kennen zu lernen, um heute zu vermeiden, was morgen zu einem Problem werden könnte.

In Analogie zu Unternehmen muss also eine Stadt in der Lage sein, eine Bestandsaufnahme (SWOT, PEST) vorzunehmen, um sich Ziele für die Zukunft zu geben und damit Wachstumsmöglichkeiten zu schaffen. Das Entwicklungspotenzial ist abhängig davon, inwieweit die Stadt in der Lage ist, sich klare Vorgaben im Sinne eines **klaren, dynamischen Leitbilds** zu geben. Dies wirkt sich auf die gesamte Umgebung und auf die Lebensqualität der Bürger aus. Dazu gehören die

- Sicherstellung einer Beschäftigungsperspektive, die den neuen und gewachsenen Qualifikationen der Bozner Bevölkerung gerecht wird,
- die Schaffung der wirtschaftlichen Voraussetzungen, damit das Lebensniveau der Bürger unverändert bleibt, und
- die kulturelle und soziale Entwicklung der Stadt gewährleistet ist, deren Voraussetzungen in der Wirtschaft begründet sind,
- unter Berücksichtigung der Veränderungen im sozialen, demographischen und ethnischen Bereich unter der Bozner Bevölkerung.

Der strategische Entwicklungsplan steht nicht im Widerspruch zum Land, sondern die bindet die Entwicklungen in das Landesumfeld ein, gerade dort wo der Landeshauptstadt eigene Funktionen und vor allem **eine eigene Identität** zukommt. (Dr. Renzo Caramaschi)

Der strategische Entwicklungsplan versucht, möglichst alle, die in Bozen leben einzubeziehen und beschäftigt sich mit vier Bereichen, in denen eine langfristige Ausrichtung erarbeitet wird:

- **Soziales**
- **Kultur und Tourismus**
- **Wirtschaft und Wertschöpfung**
- **Stadt – Leben**

Durch die bewusste Auseinandersetzung mit der Zukunft soll diese besser bewältigbar, berechenbar gemacht werden. Im Vordergrund stehen immer gesamtheitliche Lösungen, die sich um die Sicht auf das Ganze bemühen, um patchwork-artige, unkoordinierte ad-hoc Lösungen zu vermeiden.

## **2.4 Projektgestaltung**

### **2.4.1 Projektdaten**

Für die finanziellen **Ressourcen** kann die Stadtgemeinde Bozen auf die Unterstützung durch den Europäischen Sozialfond zurückgreifen. Die Erarbeitung wesentlicher Schritte wird mit dem Personal der Verwaltung durchgeführt.

Die **methodische Vorgehensweise und den Projektverlauf** werden von ECG, Mailand (Consulting) vorgegeben, überwacht und koordiniert. Sie übernehmen auch die Auswertung von Daten.

### **2.4.2 Meilensteine**

Die einzelnen *Phasen des Projekts* gliedern sich folgendermaßen:

- **Planung/Konzeption:** August 2004 – Dezember 2005. Die genaue Aufteilung der Arbeitsabschnitte gehen aus untenstehender Abbildung klar hervor.
- **Umsetzung:** ab Dezember 2005
- **Begleitende Kontrolle und Evaluierung**

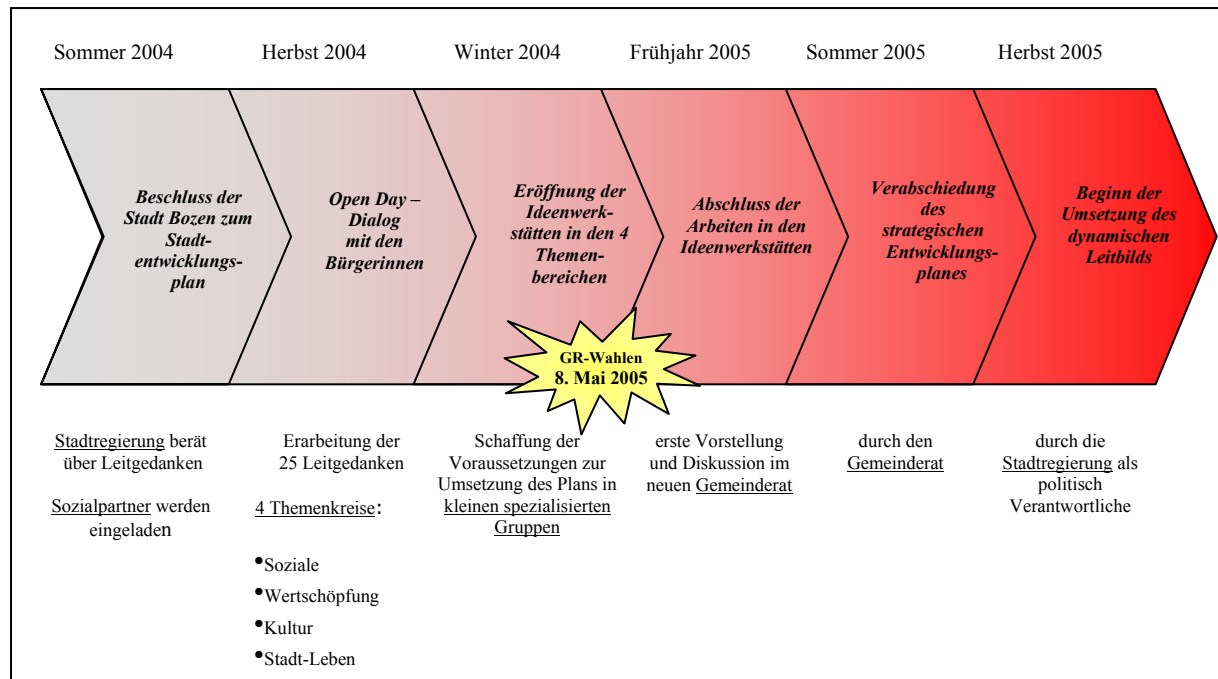


Abbildung 8: Meilensteine der "Idee 2015"

### 2.4.3 Programmorganisation

In der nachfolgenden Abbildung werden die Organisation und die eingebundenen Ebenen mit ihren Verantwortlichen schematisch dargestellt.

Unter der federführenden *Leitung* des Bürgermeisters, der als Programmeigentümer gilt, obliegt die *Programmleitung* dem Generaldirektor, der für die Auswirkungen des Projektes verantwortlich zeichnet. Herr Caramaschi kann als der Promotor gewertet werden. Jeden Montag gibt es einen Jour Fix mit den einzelnen Werkstättenleitern, um den Projektstand und kommende Schritte zu diskutieren. Er nimmt eine zentrale Rolle innerhalb der Projektkommunikation ein.

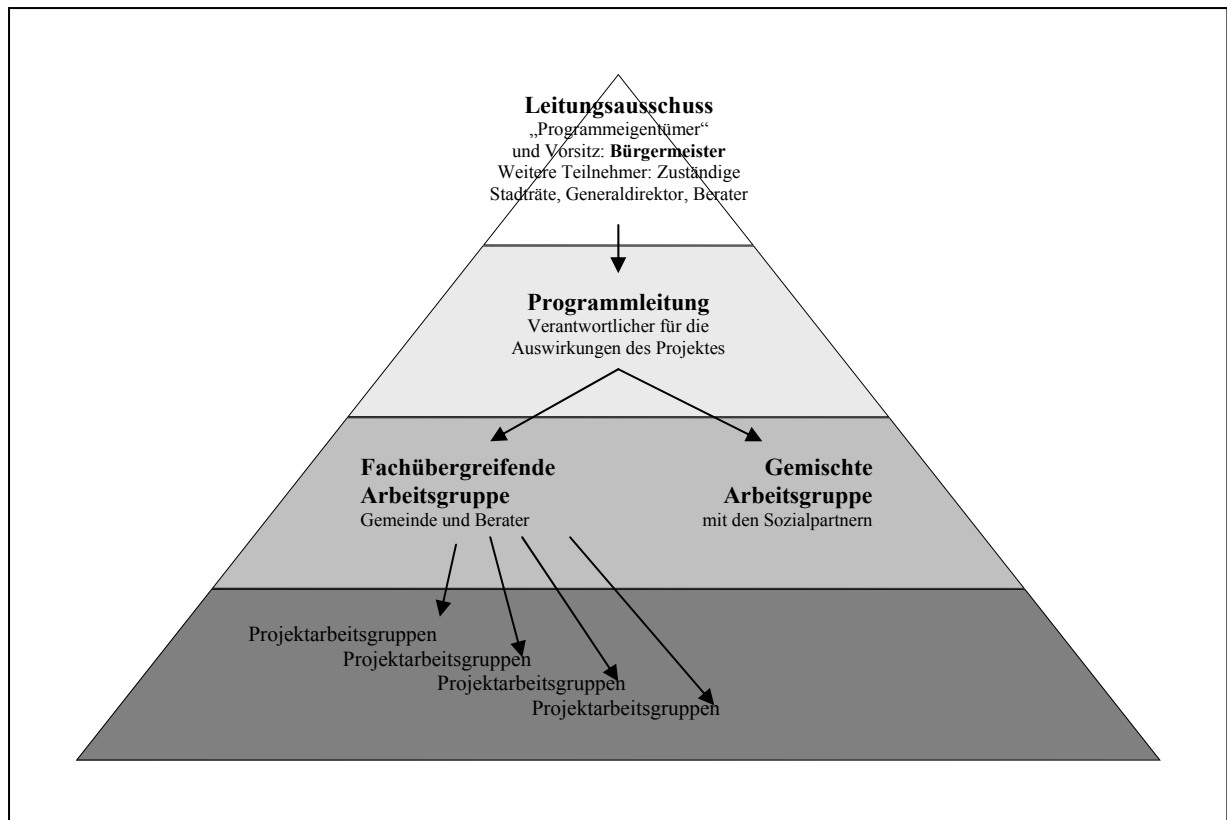


Abbildung 9: Programmorganisation

Die Einbindung der Politik von Anfang an, wurde über **Klausuren der Stadtregierung** erreicht. Es handelt sich dabei um strukturierte Treffen für die Ausarbeitung von Leitlinien und zur Überprüfung der Kohärenz des Planes.

Die nächste Ebene betrifft die **Werkstätten**. Die fachübergreifenden Arbeitsgruppen arbeiten in Projektgruppen Vorschläge aus. In den gemischten Arbeitsgruppen sind Vertreter der Bürger und Sozialpartner vertreten. Bürgerengagement ist freiwillig, allerdings wurde mit einer schriftlichen Erklärung versucht, die Mitarbeit verbindlicher zu gestalten.

In Fokusgruppen (bestehend aus 4 – 8 Experten der Gemeinde Bozen) wurden Themen für die Planung der *strategischen Ziele* in den Workshops der Werkstätten (angesiedelt in der Verwaltung) vorbereitet. Die **Werkstätten** beteiligen die Sozialpartner und Bürger und sind inhaltlich in vier festgelegte Themenbereiche unterteilt:

- **Wirtschaft und Wertschöpfung** (Sartori)
- **Stadt – Leben** (Abram)
- **Kultur und Tourismus** (Caramaschi)
- **Soziales: mit 3 Arbeitsgruppen** (Di Fede)

Workshops auf politischer Ebene wurden **City Forum** bezeichnet. Sie sollen die *Vision und Mission* der Stadt festlegen, aus denen die strategischen Leitlinien folgen. Das erste dieser City Foren wurde am 15. November 2004 abgehalten, was gleichzeitig die erste Sitzung der Werkstätten und die Begegnung mit den Sozialpartnern darstellte. Weiters wurden die geplanten Arbeitsmethoden vorgestellt. Wie das City Forum und die Werkstätten interagieren, verdeutlicht die untenstehende Abbildung.

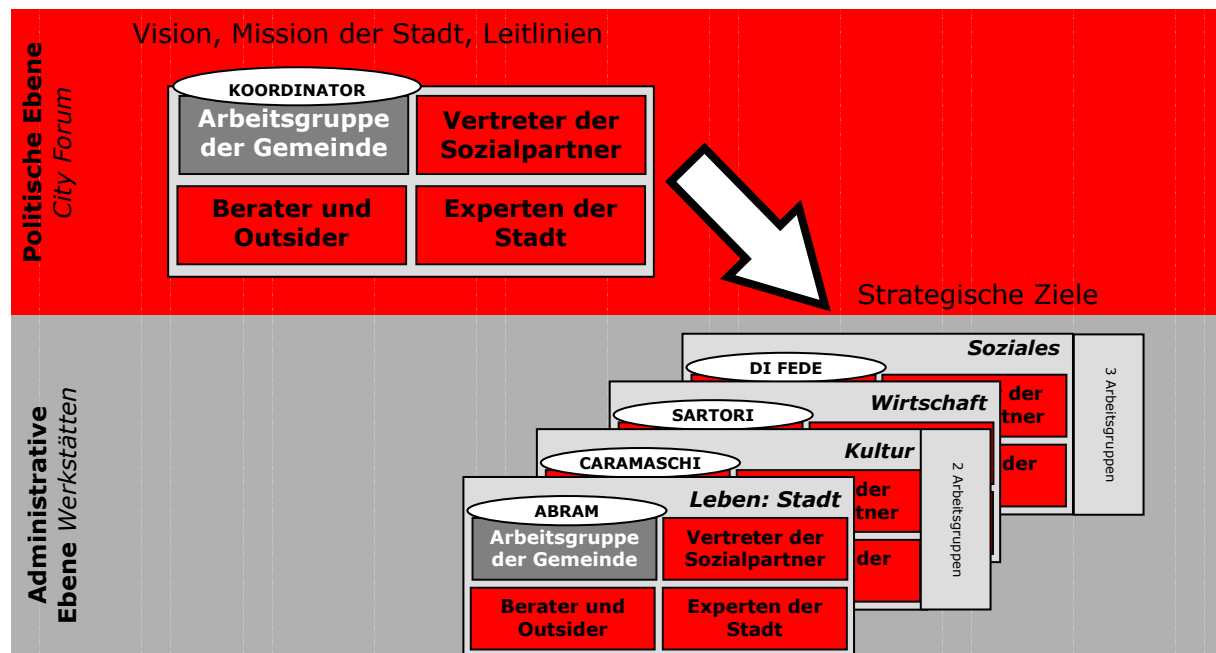


Abbildung 10: Zusammenhang City Forum - Werkstätten

## 2.5 Bürgerbeteiligung

*„... der Beitrag der einzelnen ist wichtig, wenn es darum geht, die politischen Weichenstellungen mit der Vision zu vergleichen, die gemeinsam erarbeitet wurde.“*

*(Giovanni Salghetti Drioli, Bürgermeister der Stadt Bozen)*

Alle Bozner und Boznerinnen wurden aufgefordert sich am Open Day am 6. November 2004 von 9 – 18 Uhr zu beteiligen. Vorab wurde jedem Haushalt eine Informationsbroschüre zugesandt. Idee war, dass jeder die Möglichkeit hat von 25 Leitgedanken für Bozen die je fünf wichtigsten und unwichtigsten zu wählen und auch zu begründen. An diesem Open Day ging die Verwaltung in 7 Infostellen in den Stadtvierteln direkt auf die Bürger zu. 2 236 ausgefüllte Fragebögen war das beachtliche Ergebnis dieser Aktion. Die Bürger hatten auch

die Möglichkeit ihre Ideenkarte im Rathaus, in den Bürgerzentren und in den Bibliotheken der Stadt oder online unter [www.gemeinde.bozen.it](http://www.gemeinde.bozen.it) abzugeben.

Die Auswertung übernahm das Consulting Unternehmen ECG, die daraus ein Ranking der Ideen aus Sicht der Bürger erstellten (siehe untenstehende Tabelle: grün: wichtigste, rot: unwichtigste Leitideen). Sie waren zentrale Grundlage für die weiteren Tätigkeiten in den Werkstätten.

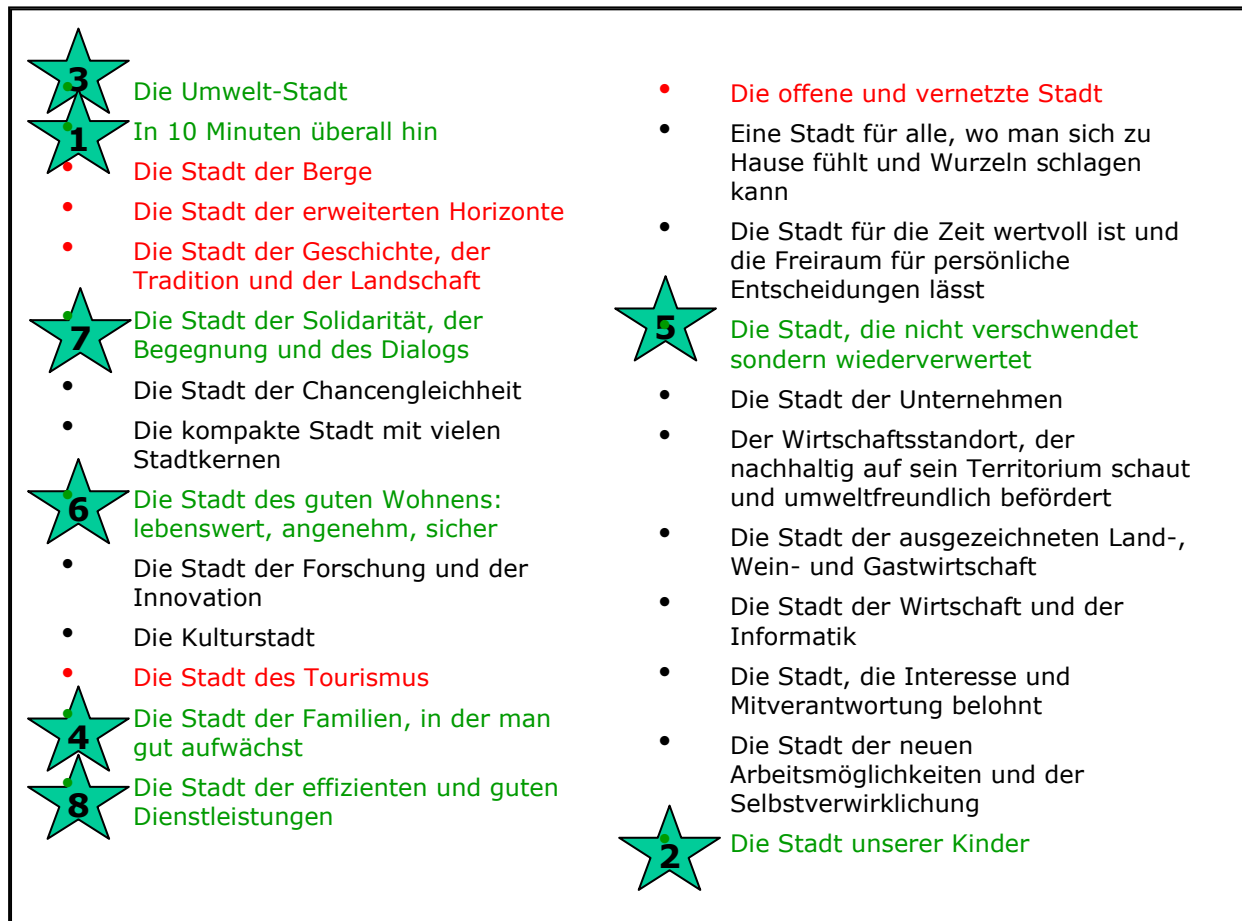


Abbildung 11: 25 Leitideen und ihre Bewertung durch die Bozner Bevölkerung

Neben zahlreichen Artikeln in den „Bozner Nachrichten“ über den Projektstand der „Idee 2015“ wurden später 600 Bozner bei einer Telefonumfrage über ihre Sicht der Stadt und ihre Wünsche befragt. Dies sollte in regelmäßigen Abständen wiederholt werden, damit die Planungen und Ziele nicht an den Bürgern vorbeigehen.

Selbstverständlich wurden die Bürger eingeladen, sich an der Werkstättenarbeit zu beteiligen. Allerdings ist festzustellen, dass die „Bürgerbeteiligung“ hier überwiegend über die diversen Interessensvertretungen statt fand.



## 2.6 (Vorläufige) Ergebnisse – Zielsetzungen

Die erarbeiteten Ergebnisse wurden in Mind Maps zusammengefasst. Es wurden die *Phänomene* und *Trends* in der Stadt analysiert, darauf aufbauend die *Themen* herausgearbeitet und *Richtlinien* (Projekte und Indikatoren) für die einzelnen Bereiche abgeleitet. In der Rubrik *Ideen* wurden die Aussagen und Reihung der Bozner Bürger aufgenommen, die nun in Projekten umgesetzt werden sollten. Die Werkstatt Kultur ging sogar noch einen Schritt weiter und fügte Prioritäten hinzu.

Die davon abgeleiteten Projekte werden mit einem Content Management System verwaltet, sodass Projektstand, -ziele, -verantwortlichkeiten, -maßnahmen usw. zentral und übersichtlich dokumentiert werden.

### 2.6.1 Territorium und Umwelt (Abram)

In dieser Werkstatt waren vor allem die Ideen „Bozen, die Umwelt-Stadt“, „Bozen: in 10 Minuten überall hin“, „Bozen, die Stadt für die Zeit wertvoll ist und die Freiraum für persönliche Entscheidungen lässt“ oder „Bozen, die kompakte Stadt mit vielen Stadtkernen“ von Bedeutung. Folgende Themen wurden schwerpunktmäßig aufgearbeitet:

Mobilität	Umwelt	Gebiet	Zeiten der Stadt
Verkehrsüberlastung	Umweltbewusstsein	Gemeindegebiet	Zeiten der Familie
Verkehrsunfälle	Stadtklima	Oberau	Arbeitszeiten
PKW-Bestand	Boden der Stadt		Zeiten der Kinder
Nachhaltige Mobilität	Geologische Stabilität		
	Sicherheit der Bewohner		
	Luftqualität		
	Verbrauch von Ressourcen (Energie)		

Tabelle 1: Ergebnisse der Werkstatt: Territorium und Umwelt

### 2.6.2 Soziales (Di Fede)

„Bozen die Stadt der Chancengleichheit“, „Bozen, die Stadt der Familien, in der man gut aufwächst“, „Bozen, die Stadt der Solidarität, der Begegnung und des Dialogs“, sind nur einige der Leitgedanken, die in diesem Werkstattbereich behandelt wurden. Soziales ist ein sehr weitreichender und vielschichtiger Themenkomplex. Daher wurden drei Arbeitsgruppen gebildet, die Zuarbeiten lieferten, um die Zielfindung effizienter zu gestalten.

<b>Sozialpolitik</b>	<b>Sport und Freizeit</b>	<b>Wohnung</b>	<b>Schule</b>	<b>Chancengleichheit</b>
Betreuung und Unterstützung verschiedener Altersgruppen	Erziehung	Situation am Mietwohnsektor	Hilfe für Familien	Beteiligung der Frauen
Beteiligung, soziale Einbindung, Solidarität	Treffpunkte	Stadtzentrum	Anlagen, Infrastruktur	Erziehung und Ausbildung
Zweckmäßigkeit und Wirksamkeit des Systems	Unterstützung	Konzentration	Öffnungszeiten den Nutzungsanfragen anpassen	in allen Bereichen - Mainstreaming
	Wohlbefinden			

Tabelle 2: Ergebnisse der Werkstätte: Soziales

### 2.6.3 Kultur und Tourismus (Caramaschi)

Wie bereits der Name dieser Werkstätte vermuten lässt haben zwei Großthemen die Arbeit beherrscht, Kultur und Tourismus. Obwohl die Leitidee „Bozen, die Stadt des Tourismus“ von den Bürgern zu den unwichtigsten gereiht wurde, stellt der Fremdenverkehr zweifelsohne einen sehr bedeutenden Wirtschaftszweig für die Stadt dar. Die negativen (Neben-)Wirkungen des intensiven Tourismus belasten jedoch die Bevölkerung.

Ein Auszug aus den verschiedenen Projektthemen ist in der Tabelle angeführt. Als einzige Werkstätte wurden hier bereits Wichtigkeitsstufen eingeführt. Die Projektvorschläge scheinen am weitesten gediehen zu sein.

<b>Kultur</b>			<b>Tourismus</b>		
<b>Vernetzung und ICT</b>	<b>Interesse für Kultur wecken</b>	<b>Adäquate Strukturen aufbauen</b>	<b>Kongress-tourismus</b>	<b>Tages-tourismus</b>	<b>Kultur-tourismus</b>
Multimedia	Klassik		Convention-Office	Verkehrskonzept	Qualitätstouristen
diverse, vielfältige Einrichtungen	neue Strömungen		Flughafen	Informationen	Sponsoring
Abstimmung und Koordination der Angebote	Bewerbung als Kulturhauptstadt 2019			Öffnungszeiten	Pakete
				Freundlichkeit	

Tabelle 3: Ergebnisse der Werkstätte: Kultur und Tourismus

### 2.6.4 Wirtschaft und Wertschöpfung (Sartori)

In dieser Werkstätte decken sich die Ergebnisse der Analyse nicht mit den vorgeschlagenen Themen und Richtlinien in jedem einzelnen Punkt, hier ein kleiner Einblick in die inhaltliche Ausgestaltung.

Beschäftigung und Lebenshaltungskosten	Vitalität der Unternehmen und Struktur des Wirtschaftssystems	Forschung und Innovation
qualifiziertes Personal	Liberalisierung des Marktes → Wettbewerb senkt Lebenshaltungskosten	EURAC Bozen und Freie Universität Bozen
Löhne Privatwirtschaft vs. öffentlicher Sektor	Spezifisches in der Stadt verwurzeln	postuniversitäres Bildungsangebot
Verschuldung pro Kopf	Unternehmensförderung	Zentrum für angewandte Forschung
	öffentlicher Sektor	Innovationsübertragung
	Bankensystem	Umwelttechnologie
	Tourismus, Dienstleistungsbereiche	ICT

**Tabelle 4: Ergebnisse der Werkstätte: Wirtschaft und Wertschöpfung**

Leitende Ideen bildeten für die Werkstätte „Wirtschaft und Wertschöpfung“ „Bozen, die Stadt der Unternehmen“, „Bozen die Stadt der Forschung und der Innovation“, „Bozen, die Stadt der neuen Arbeitsmöglichkeiten und der Selbstverwirklichung“ oder auch „Bozen, der Wirtschaftsstandort, der nachhaltig auf sein Territorium schaut und umweltfreundlich befördert“. Gerade letztere Leitidee verdeutlicht, dass die Themenbereiche der Werkstätten stark vernetzt und voneinander abhängig sind. Die finalen Zielformulierungen sind angesichts dieser Tatsache unter Koordinierung der vier Werkstätten fixiert worden. Auch in der Phase der Umsetzung der Projekte wird diese Zusammenarbeit von höchster Wichtigkeit sein.

## 2.7 Einschätzung der bisherigen Erfahrungen

### 2.7.1 Bisherige Erfolge

- Strategischer Entwicklungsprozess ist **politisch getragen** und verankert
- **Politischer Wille**, unabhängig von Parteipolitik, die Ergebnisse des strategischen Entwicklungsplanes zu implementieren.
- **Engagierte Führungsgruppe** – Generaldirektor
- **Aktive Beteiligung der Bürger** – können sich damit identifizieren
- **Laufende Evaluation und Kontrolle** → Adaptierung
- **Projektmanagement** → Anwendung entsprechender Methoden, Leitung durch externe Experten (Vermeidung von blinden Flecken, unabhängiger und Einbringung von Know how)

### 2.7.2 Bisher aufgetretene Probleme

- **Methodenwissen** fehlt, Überforderung der Beteiligten, teilweise zu komplex, hemmt die eigentliche Aufgabe → Vereinfachungen notwendig
- **Engagement** → Zeitaufwand sehr hoch, freiwilliges Engagement in der Freizeit notwendig
- **Nachhaltigkeit?** → kein expliziter Bestandteil der Überlegungen
- **Kenntnis in der Bevölkerung** → weniger stark verbreitet als angenommen
- **Zukunft???**

### 2.7.3 Zukunftsperspektive

Durch die Wahlen zum Gemeinderat am 8. Mai 2005 und dem darauf folgenden Machtwechsel von einer Mitte-Links- zu einer Mitte-Rechtsregierung hat die Zukunft der „Idee 2015“ ins Wanken gebracht. Aufgrund des knappen Wahlergebnisses (nur 7 Stimmen trennten den Sieger Giovanni Benussi von seinem Konkurrenten Giovanni Salghetti Drioli), konnte kein mehrheitsfähiger Gemeinderat gebildet werden. Daher konnte der Stadtrat den Gemeinderat nicht innerhalb der gesetzlich vorgesehenen Frist einsetzen, was zu einem Amtsverlust des gewählten Bürgermeisters führte. Angesichts dieser Entwicklungen werden im Herbst 2005 Neuwahlen stattfinden.

Derzeit befindet sich die Stadt Bozen unter kommissionärischer Verwaltung durch Frau Dr. Maria Serena Pompili, die die Funktion des Bürgermeisters, des Stadtrates und des Gemeinderates ausübt. Sie übernahm die Funktion von Marcello Forestiere, der nach der Amtsenthebung des Gemeinderates Kommissar war. Pompili wird von den drei Stellvertretern Francesca De Carlini, Gerardo Carolin und Herrmann Berger unterstützt. Der Generaldirektor Dr. Caramaschi ist vorübergehend weiter im Amt.

### 3 La Spezia



**1999 – 2001 Plan I:**  
**Verso la nuova città**  
Visioni del futuro, linee strategiche e progetti per la città

**2003 – 2005 Plan II:**  
**La nuova città à già nata**  
– facciamola crescere insieme



Strategische Stadtentwicklungsplanung am Beispiel der  
**Stadtgemeinde La Spezia**

### 3.1 La Spezia – eine Stadt in Zahlen

La Spezia ist die Hauptstadt der Autonomen Provinz La Spezia der Region Ligurien (Liguria) am Golf von La Spezia. Die Stadt setzt sich aus 5 Stadtbezirken mit 40 Vierteln zusammen: La Spezia Ovest, La Spezia Nord, La Spezia Centro, La Spezia Est und La Spezia Sud.<sup>8</sup>



Abbildung 12: Stadtplan von La Spezia mit Hafen<sup>9</sup>

La Spezia ist eine Küstenstadt und mit einem in früheren Zeiten auch wirtschaftlich stark prägenden Hafen mit Werftanlagen. Mit einer Gesamtfläche von nur 52,31 km<sup>2</sup> ergibt sich eine relativ hohe Bevölkerungsdichte mit 1 771 Einwohner/km<sup>2</sup>.

	Stadt La Spezia	Provinz La Spezia	Region Ligurien
Homepage	<a href="http://www.comune.sp.it">www.comune.sp.it</a>	<a href="http://www.provincia.sp.it">www.provincia.sp.it</a>	<a href="http://www.regione.liguria.it">www.regione.liguria.it</a>
Größe	51,22 km <sup>2</sup>	882 km <sup>2</sup>	5 421 km <sup>2</sup>
Einwohner	91 027	215 137	1 557 474
Einwohner/km <sup>2</sup>	1 771,3	244,2	291
Anzahl der Familien	40 527	93 932	
Durchschnittliche Haushaltsgröße	2,23	2,28	

Tabelle 5: Regionale Daten: La Spezia als Stadt und Provinz und die Region Ligurien<sup>10</sup>

<sup>8</sup> La Spezia, Regolamento dei Consigli di Circoscrizione, Online in Internet, URL: <http://ptcomsp.comune.sp.it/>, 12. 8. 2005

<sup>9</sup> Belvedair, La Spezia, Online in Internet, URL: [http://www.belvedair.com/plus/site/ferry-corse-com/images1fr/plan\\_ferry\\_port\\_la\\_spezia.gif](http://www.belvedair.com/plus/site/ferry-corse-com/images1fr/plan_ferry_port_la_spezia.gif), Download: 14. 8. 2005

<sup>10</sup> Angaben für die Stadt und die Provinz La Spezia beziehen sich auf 2002, La Spezia in Cifre, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/comune/doc/spezia\\_in\\_cifre2002.PDF](http://www.comune.sp.it/comune/doc/spezia_in_cifre2002.PDF), Download: 8. 7. 2005

Die **Bevölkerung** La Spezias zählte rund 91.000 Einwohner im Jahr 2002 (1991: 101 442) mit abnehmender Tendenz seit den 1970er Jahren, dies gilt auch für die gesamte Provinz (1991: 227 199; 1991: 215 137), ebenso wie für die Region (115 534 Personen weniger zwischen 1991 und 2001) und die Nation Italien (1991 und 2001: - 472 463 Personen).<sup>11</sup>

Obwohl die Provinz Ligurien nur 1,18 % der Gesamtfläche Italiens ausmacht, spielt sie für die italienische Wirtschaft eine wichtige Rolle. Sie ist seit dem Umbruch der Industrie zu einer touristisch-wirtschaftlich interessanten Region geworden. Der Sektor der Landwirtschaft ist stagnierend, während die Dienstleistungen stark wachsen (77 % auf provinzieller Ebene).<sup>12</sup> Der Anteil der Provinz am nationalen **BIP** Italiens (1036,7 Mrd. € im Jahr 2002)<sup>13</sup> beträgt rund 0,43 % (4 490,9 Mio. €). Der Hauptteil wird vom Dienstleistungssektor (3 457,3 Mio. €) produziert, gefolgt von Industrie (926 Mio. €) und Landwirtschaft (115,5 Mio. €).<sup>14</sup> Exporte in der Provinz La Spezia (- 13,4 %) und in der Region Ligurien (- 10,3 %) waren von 2001 auf 2002 rückläufig. Der **Exportanteil** an der gesamten italienischen Exportquote (für 2002: 265.298.403.473 €) liegt für die Provinz La Spezia mit 351.561.966 € bei 0,1 % und für die Region Ligurien mit 3.623.717.775 € bei 1,4 %.<sup>15</sup> Der Hafen von La Spezia konnte seine bewegten Tonnen seit 1986 von 7,7 Millionen Tonnen auf 18,2 Millionen steigern. Dies spiegelt sich auch in einer vermehrten Beschäftigtenzahl nieder (2001: 6 888 gegenüber 2002: 7 357 Personen).<sup>16</sup> Der **Tourismus** ist eine wichtige Einnahmequelle für die gesamte Region und ist im Steigen begriffen. Zwischen 2001 und 2002 stiegen in der Provinz La Spezia die Ankünfte um 3,37 % und die Nächtigungen um 3,25 %. In La Spezia selbst sind Unternehmen der Tourismusbranche mit 3,7 % stärker angestiegen als in der Provinz.<sup>17</sup> Das entspricht etwa 500 neue Unternehmen zwischen 1998 und 2002. Durch kulturelle Aktivitäten und regelmäßigen thematischen Veranstaltungen von internationaler Bedeutung gewann der Kulturtourismus an Bedeutung, was einen Anstieg der Tagestouristen zur Folge hatte.

<sup>11</sup> Vgl. La Spezia in Cifre, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/comune/doc/spezia\\_in\\_cifre2002.PDF](http://www.comune.sp.it/comune/doc/spezia_in_cifre2002.PDF), Download: 8. 7. 2005, S. 3 f.

<sup>12</sup> Vgl. Sito della Regione Liguria, Economy, Online in Internet, URL: <http://www.regione.liguria.it/inglese/numeri/economie.htm>, Download: 14. 8. 2005

<sup>13</sup> Deutsche Botschaft in Rom, Wirtschaft, Bilaterale Wirtschaftsbeziehungen, Online in Internet, URL: [http://www.rom.diplo.de/de/05/Bilaterale\\_Wi\\_Beziehungen/Wi\\_Daten\\_Italien\\_pdf.property=Date\\_n.pdf](http://www.rom.diplo.de/de/05/Bilaterale_Wi_Beziehungen/Wi_Daten_Italien_pdf.property=Date_n.pdf), Download: 9. 6. 2005

<sup>14</sup> La Spezia, La Spezia in Cifre, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/comune/doc/spezia\\_in\\_cifre2002.PDF](http://www.comune.sp.it/comune/doc/spezia_in_cifre2002.PDF), Download: 8. 7. 2005, S. 11

<sup>15</sup> La Spezia, La Spezia in Cifre, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/comune/doc/spezia\\_in\\_cifre2002.PDF](http://www.comune.sp.it/comune/doc/spezia_in_cifre2002.PDF), Download: 8. 7. 2005, S. 13

<sup>16</sup> La Spezia, La Spezia in Cifre, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/comune/doc/spezia\\_in\\_cifre2002.PDF](http://www.comune.sp.it/comune/doc/spezia_in_cifre2002.PDF), Download: 8. 7. 2005, S. 14 ff.

<sup>17</sup> La Spezia, La Spezia in Cifre, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/comune/doc/spezia\\_in\\_cifre2002.PDF](http://www.comune.sp.it/comune/doc/spezia_in_cifre2002.PDF), Download: 8. 7. 2005, S. 17

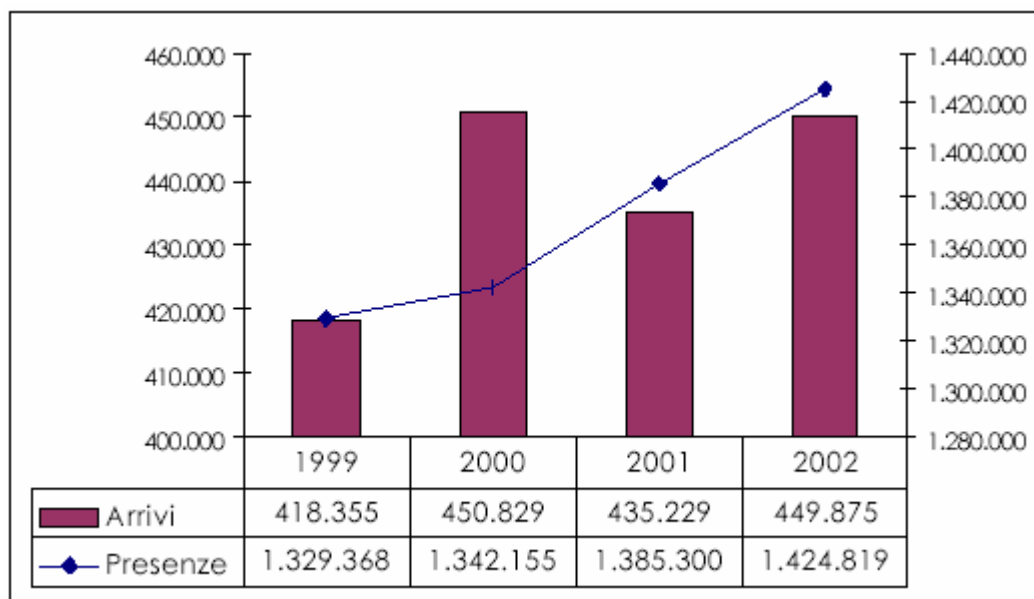


Abbildung 13: Ankünfte (Arrivi) und Nächtigungen (Presenze) in La Spezia<sup>18</sup>

Die **Arbeitslosenrate** der Provinz Ligurien ist seit den letzten zehn Jahren rückläufig (1996: 11,7, 2001: 6,5 %) und liegt unter dem nationalen Niveau. Allerdings ist sie in der Stadt La Spezia höher mit 7,4 % im Jahr 2001 durch die radikale De-Industrialisierung. Erfreulich ist die sinkende Tendenz der Arbeitslosenrate in La Spezia mit nunmehr 5,3 % im Jahr 2002 (2001: 6,1 %). Verbesserungen sind auch bei der Jugendarbeitslosigkeit und der Arbeitslosigkeit von Frauen festzustellen.

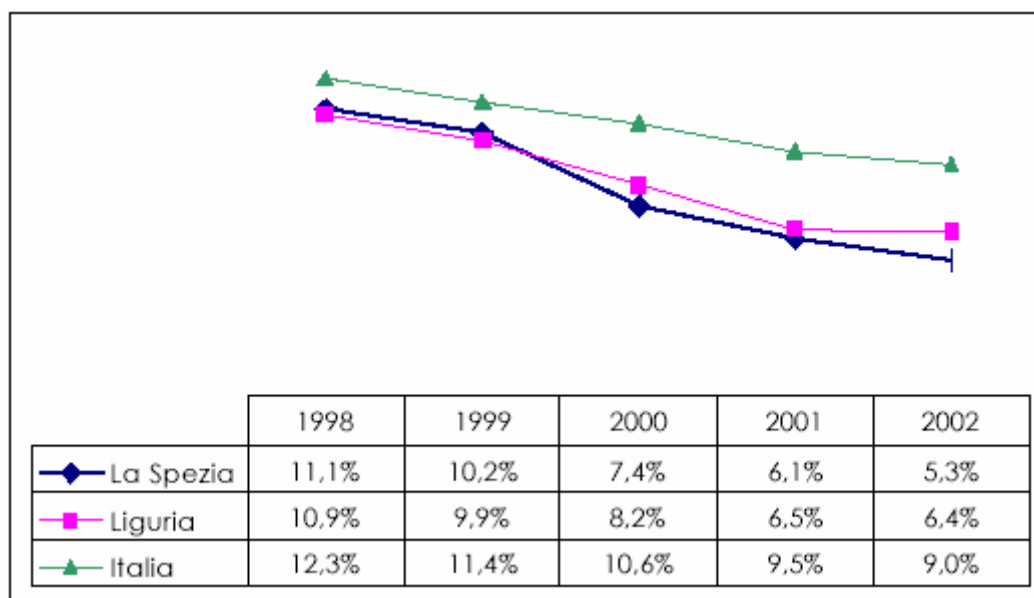


Abbildung 14: Arbeitslosenrate zwischen 1998 und 2002 in La Spezia, der Region Ligurien und in Italien<sup>19</sup>

<sup>18</sup> La Spezia, La Spezia in Cifre, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/comune/doc/spezia\\_in\\_cifre2002.PDF](http://www.comune.sp.it/comune/doc/spezia_in_cifre2002.PDF), Download: 8. 7. 2005, S. 17



Weiters kann eine leichte Zunahme der registrierten **aktiven Unternehmen** in der Provinz La Spezia festgestellt werden, 2001 gab es 16 586 Unternehmen gegenüber 16 748 im Jahr 2002. Davon sind 40,8 % in Handel und Tourismus aktiv.<sup>20</sup>

Auf politischer Seite setzt sich der Stadtrat der Stadtgemeinde La Spezia aus dem Bürgermeister als Vorsitzenden und 10 Assessoren zusammen, die gemäß den Statuten nicht mehr als ein Drittel des Gemeinderates ausmachen dürfen. Giorgio Pagano ist der Bürgermeister von La Spezia. Er regiert gemeinsam mit 12 Stadträten (der sogenannte „Giunta“, bei uns Stadtregierung oder Magistrat) nun schon in seiner zweiten Amtsperiode. Die strategische Stadtentwicklung gehört zu seinen Hauptaufgaben. Daneben gibt es aber auch einen Stadtrat, Massimo Frederici zu dessen Ressort die Stadtplanung allgemein aber auch der Strategische Entwicklungsplanung gehören.<sup>21</sup> (vgl. La giunta comunale

Zwischen dem ersten strategischen Stadtentwicklungsplan und dem zweiten fanden in La Spezia Kommunalwahlen statt: Am 26./27. Mai 2002 wurde ein neuer Kommunalrat, das Kontrollorgan der Stadtregierung, gewählt. Dieser besteht aus 40 Mitgliedern und wird jeweils für eine fünfjährige Amtsperiode gewählt. Die nächsten Wahlen werden somit im Jahr 2007 stattfinden.<sup>22</sup>

### 3.2 Hintergrund und Auslöser

In den 1980er und 1990er Jahren erlebte La Spezia eine **schwere wirtschaftliche Krise durch die De-Industrialisierung**. Die staatliche Beteiligung an großen Firmen lag im Argen und der Zusammenbruch der Waffenindustrie, die die lokale Wirtschaft des letzten Jahrhunderts geprägt hatte, verlangten nach einer Anpassung. Betroffen davon waren nicht nur die staatlichen Industrien, sondern auch kleine, lokale Firmen, die intensiv mit den großen Auftraggebern verbunden waren.

Die industrielle Krise verursachte einen **langsamen aber unaufhaltsamen Verfall des Gebietes**. Gravierende Auswirkungen waren

→ die starke **Abwanderung** aus der Hauptstadt,

<sup>19</sup> Vgl. La Spezia, La Spezia in Cifre, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/comune/doc/spezia\\_in\\_cifre2002.PDF](http://www.comune.sp.it/comune/doc/spezia_in_cifre2002.PDF), Download: 8. 7. 2005, S. 5

<sup>20</sup> La Spezia, La Spezia in Cifre, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/comune/doc/spezia\\_in\\_cifre2002.PDF](http://www.comune.sp.it/comune/doc/spezia_in_cifre2002.PDF), Download: 8. 7. 2005, S. 7

<sup>21</sup> La Spezia, La Giunta Comunale, Online in Internet, URL: <http://www.comune.sp.it/comune/giunta.htm>, Download: 15. 8. 2005

<sup>22</sup> La Spezia, Consiglio Comunale, Online in Internet, URL: <http://www.comune.sp.it/comune/consiglio.htm>, Download: 26. 5. 2005

- die schleichende Überalterung,
- der Anstieg der Arbeitslosigkeit und
- eine Reihe von Konkursfällen.

La Spezia war unter diesen Voraussetzungen eine wiederherstellungs- und renovierungsbedürftige Stadt. Wie „Phönix aus der Asche“ sollte La Spezia wieder aufblühen. Die Stadt musste ihre Zukunft wieder bestimmen, sich wieder finden, ihre Rolle als Hauptstadt im europäischen und globalen Wettbewerb, ausgehend von ihren Fähigkeiten und Möglichkeiten, wiedererlangen.

Zudem war auf nationaler Ebene ein **Reformgeist** zu spüren. Die Politik der Europäischen Union und die zunehmenden Globalisierungstendenzen forderten die kommunale Verwaltung zu neuen innovativen Anstrengungen heraus.

### 3.3 Selbstverständnis strategischer Entwicklungsplanung

Ausgehend von den Krisen und den dynamischen Veränderungen sah sich die *Kommunalverwaltung* als Initiator, Akteur, Katalysator und Regisseur für die strategische Stadtentwicklungsplanung, in der gemeinsam mit Vertretern aus Politik und diversen Interessengruppen Entscheidungen getroffen werden. La Spezia, als öffentlicher Akteur, war weder in der Lage noch im Besitz der Instrumente diese Transformation alleine vorwärts zu tragen. Die notwendigen Hilfsinstrumente zur Unterstützung der kulturellen und politischen Wandlungsprozesse waren Kommunikation, Beziehungsarbeit, Integration und Zusammenarbeit zwischen öffentlichem und privatem Sektor. Vielmehr sieht sich die Stadt La Spezia als „Regisseur der Transformation“, um die neue Planung zu stimulieren und zu bewerten, aber gleichzeitig auch Entscheidungsinstrumente zu erarbeiten, basierend auf Konsens und Beteiligung. Wichtig ist daher für La Spezia, die Bestrebungen und Motive der Bürger zu kennen und um ihre Bedürfnisse und Erwartungen zu wissen.

Strategische Stadtentwicklungsplanung soll eine neue und starke **lokale Identität** individualisieren, die von allen, die innerhalb der Provinz arbeiten wieder erkannt werden und auch das Image der Stadt nach außen prägen soll. Eine derartige Identität stiftet Wettbewerbsvorteile, die die (unter anderem wirtschaftliche) Entwicklung des Landes garantieren. Die Landesentwicklung muss in einer **mittel- bis langfristigen Perspektive** (10 Jahre) gesehen werden. Sie muss alternative Lösungen bewerten und daraus gemeinsame Ziele abzuleiten können.

Ziel ist es, die Entwicklung in all ihren unten angeführten Bereichen zu erreichen:

- **Wirtschaft:** Ziel ist es ein Wachstumsmodell zu entwickeln, welches eine Wertsteigerung im ganzen Gebiet vorsieht unter Nutzung der lokalen Ressourcen gleichzeitiger Wertsteigerung.
- **Soziales:** Ziel ist es, eine hohe Integration der Interessen der „Schwachen“ im lokalen Entscheidungssystem zu erreichen.
- **Umwelt:** es gilt Regeln anzuwenden, welche eine Ansiedelung möglich machen, in einem Kontext der Planung und Beständigkeit.
- **Gebietsbezogen:** ein Gebiet zu konstruieren das attraktiv und flexibel auf die Bedürfnisse reagieren kann.
- **Politik:** Ziel ist es, einen hohen Grad an Selbstregierung „auto-governo“ auszuarbeiten, die Möglichkeiten der übergeordneten Stellen adäquat umzusetzen in die lokalen Prozesse einfließen zu lassen.

Die Verpflichtung der Stadt, das Gebiets, seine Wettbewerbsfähigkeit sowie seine Identität zu stärken, stehen den Zielen der **strategischen Entwicklungsvision** gegenüber, die die Vorteile und Fähigkeiten der Stadt, ihre Infrastruktur, ihre soziales und umweltbezogenes Kapital optimal nützen möchte. Auch das gemeinsame Resultat der **Entwicklungsplanung** soll ein Prozess des Anhörens, der Allianzen, der sozioökonomischen Institutionen innerhalb und außerhalb der Stadt sein.

Mit den Arbeiten am strategischen Plan, unter der Regie der Stadtverwaltung, der Stadt und seinen sozialen und wirtschaftlichen Kräften, hat die La Spezia Strategien eines neuen Entwicklungsmodells definiert, die heute bereits die ersten wichtigen Resultate liefern (gemessen an den Entwicklungsindikatoren bei konstantem Wachstum wie Beschäftigung, Anzahl der Unternehmen, lokaler Export usw.).



Da die Stadtentwicklung eine lang anhaltende Entwicklung gewährleisten muss, die einerseits nach Wachstum seiner wirtschaftlichen und urbanen Komponenten sucht, gleichzeitig aber die Umwelt schützt und das Wohlbefinden der Bürger wahrt, entstehen gewisse Grenzen. Darum hat sich La Spezia entschlossen, einen

**geteilten Verlauf zwischen der Lokalen Agenda 21<sup>23</sup> und dem strategischen Plan** anzusteuern und das eine in das andere einfließen zu lassen.

Das Zusammenspiel der beiden Instrumente hat von Beginn an Zustimmung gefunden, was sich in guten Resultaten und nützlichen Wechselbeziehungen widerspiegelt. So formiert sich das Netzwerk verschiedenster Akteure in der Lokalen Agenda 21 und fließt dann in den Plan ein und die operativen Instrumente der Beteiligung sind integriert und angepasst worden.

Zusammenfassend kann die strategische Stadtentwicklung La Spezias also folgendermaßen beschrieben werden.

**Der strategische Plan stellt einen kollektiven Entscheidungsmechanismus über die zukünftige Entwicklung der Stadt dar:**

- ✓ ein Kooperationsprozess zwischen den einzelnen Subjekten, öffentlich und privat, um gemeinsam ein **Entwicklungsprojekt** zu definieren, welches mittelfristig strategische Ziele und Aktionen realisieren soll.
- ✓ Fundamentales Element eines Plans ist, dass man der Partizipation den größtmöglichen Platz gewährt, gestützt auf eine öffentlich-private Partnerschaft.
- ✓ Die Definition von Zielen, Strategien und Prozessen sollte das Resultat eines **gemeinsamen Prozesses** sein, wo sich jeder wieder erkennt und jeder zur Verwirklichung, entsprechend seiner Kompetenz, beiträgt.
- ✓ Die **Ziele**, welche für die ganze Stadt definiert wurden, sind dynamische und flexible Ziele, welche ständig eine Verbesserung und Implementierung des Prozesses vorsehen.
- ✓ Der strategische Plan repräsentiert ein neues Instrument, das zur kollektiven Entscheidung bei Entwicklungsprozessen beitragen soll und er ist gleichzeitig ein Versuch, die lokale Gemeinschaft und ihre Interessen, bei einer gemeinsamen Vision über die Zukunft zu integrieren.

**Er ist kein „Plan für die Stadt“,  
sondern vielmehr ein „Plan der Stadt“,  
hinsichtlich verschiedenster Bereiche  
unter der Regie der kommunalen und provinziellen Verwaltung.**

<sup>23</sup> SpeziAmbiente, Il portale dell'Ambiente del Comune della Spezia, Online in Internet, URL: <http://www.speziambiente.it/agenda21/index.htm>, 11. 8. 2005

## 3.4 Projektgestaltung

### 3.4.1 Initiative

Die strategische Stadtentwicklungsplanung wurde von der Stadtregierung La Spezias ins Leben gerufen. Für die Initiative zeichnet vor allem der **Bürgermeister Giorgio Pagano** verantwortlich, der auf politischer Ebene die Regie übernahm und den strategischen Planungsprozess freiwillig leitete. Es war notwendig, dass gerade in der ersten Phase des Prozesses, die Stadt La Spezia eine Art Leadership-Funktion einnahm. Sobald man aber die Einführungs- und Kennenlernphase überstanden hatte, war der Plan ein Instrument der freien Teilnahme und Mitarbeit einzelner lokaler Akteure.

**1999** begann der Prozess mit dem Ergebnis eines ersten strategischen Plans. Im November **2003** begann man mit den Arbeiten für einen zweiten strategischen Plan. Bei dieser Neuauflage wurden die Nachbargemeinden Lerici, Portovenere, Santo Stefano und Sarzana einbezogen. Dies war eine der ersten italienischen Erfahrungen mit dem Thema Strategische Planung auf provinzieller Ebene.

### 3.4.2 Organisation

Während der zweiten Projektphase im ersten Plan wurden folgende Organe und Institutionen eingerichtet:

- **Il Consiglio di Piano - Rat:** In diesem Gremium finden sich die wichtigsten Akteure der Stadt zusammen. Diese arbeiten in Gruppen zusammen (Commissioni di lavoro) und tagen unter dem Vorsitz wichtiger Persönlichkeiten der Stadt.
- **Il Segretariato del Piano - Sekretariat:** Es besteht aus Mitgliedern der Kommunalverwaltung, die sich um organisatorische Dinge kümmern. Dazu gehören unter anderem die Organisation von Konferenzen, die Verbreitung von Informationen und Kundgebungen.
- **Il Coordinatore del Piano – Koordinator:** Er ist Experte auf dem Gebiet der strategischen Stadtentwicklung und zuständig für die wissenschaftliche Koordination, die Optimierung und Überwachung der Arbeitsprozesse und für die Kohärenz der künftigen Projekte. Diese Funktion übernahm Professor Roberto Camagni.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Roberto Camagni lehrt Stadtwirtschaft am Polytechnikum von Mailand und hat eine Vielzahl von Papers zu diesem Thema veröffentlicht. Er ist auch der Verfasser sämtlicher Dokumente, die die strategische Stadtentwicklung La Spezias betreffen.  
Während der Regierung Romano Prodis leitete er die Abteilung für städtische Belange des Präsidiums des Ministerrates in Rom. Von 1997 bis 1998 war er Vizepräsident der Gruppe für städtische Belange

→ **La Direzione Generale del Piano – Generaldirektion:** Sie besteht aus den höchsten Vertretern der Kommunalverwaltung, den Verantwortlichen der Arbeitsgruppen und dem Koordinator. Ihre Aufgabe ist es, den gesamten Ablauf der Planung zu leiten und zu überwachen.

Zwischenzeitlich wurde die Organisation durch eine Kommunikationsstelle und technische Direktoren des strategischen Planes erweitert.

### 3.4.3 Finanzierung

Die Ausarbeitung der beiden Pläne wurde finanziell von der Stadt La Spezia getragen, da die Kommunalverwaltung federführend beteiligt war und entsprechend die Humanressourcen zur Verfügung stellte. Für die ausgearbeiteten Projekte der Arbeitsgruppen wurden Fonds der Europäischen Union, diverse Fördermittel und das Budget der Stadt herangezogen. Für eine detaillierte Auflistung der Projekte aus Plan II und deren Finanzierung seitens der Europäischen Union empfiehlt sich das Dokument: Guida ai principali finanziamenti comunitari per i progetti del 2° piano strategico <http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/Guida%20Finanz.%20UE%20I%20Parte.pdf> oder <http://www.comune.sp.it/pianostrategico/finanziamenti.htm>.

### 3.4.4 Benchmarking - Benchlearning

Die Aktivität des Benchmarking wurde in Verbindung mit anderen Städten, welche sich mit strategischer Planung beschäftigen eingeführt. Die Stadt La Spezia war Promotor und Unterstützer einer Konstruktion eines **Netzwerks der strategischen Städte**<sup>25</sup>, welches die italienischen Städte, die auch strategische Planung als innovatives Instrument um die städtischen Probleme zu leiten und die Prozesse der Gebietsentwicklung zu führen, anwenden, unter einer einzigen Vereinigungen zusammenbringt. Die Ziele dieses Netzwerks sind neben der Verbreitung der Methodologie und der Kräftigung der Beziehungen zwischen den Städten, vor allem der Fokus auf Aktivitäten des Benchmarking zwischen den Erfahrungen der strategischen Planung in Europa. Diese Ziele werden durch eine Kooperation der italienischen und europäischen Städte erreicht, mit Informationen über Diskussionen in Europa und auch gemeinschaftliche Orientierungen in der Stadtpolitik.

---

und territoriale Entwicklung der OECD in Paris. Er gilt als ein Experte auf diesem Gebiet und ist bereits verschiedentlich auf europäischer Ebene in der Regional- und Stadtplanungsentwicklung tätig geworden. Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/curriculum\\_camagni.PDF](http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/curriculum_camagni.PDF) 8. 6. 2005

<sup>25</sup> RECS, Rete della città strategiche, Online in Internet, URL: <http://www.recs.it/it/index.php>, 11. 8. 2005

Die Stadt La Spezia hat in den letzten Jahren einen großen Beitrag dazu geleistet, die Beziehungen und das Netz der externen Gesprächspartner zu steigern.

Eine weitere Möglichkeit des gegenseitigen Erfahrungsaustausches bietet die Plattform <http://www.buoniesempi.it/index.asp?o=0>, die eine Datenbank mit einer Reihe guter, erprobter Beispiele für Innovationen aufzeigt.

### **3.5 Plan I: Primo Piano Strategico - Verso la nuova città**

Die Erstellung des ersten Planes<sup>26</sup> erfolgte in zwei von einander abhängigen Phasen. Das Ziel dabei war es, ein Instrument zu finden, damit institutionelle, ökonomische und soziale Akteure gemeinsam über die Zukunft La Spezias beraten. So wollte man zu einer gemeinsamen Vision, einzelnen Strategien und prioritären Bereichen gelangen. Schließlich sollten Instrumente der Umsetzung identifiziert und Ressourcen erkannt werden.<sup>27</sup>

#### **3.5.1 Phase I – umfassende Analyse: 1999 – Juni 2000**

- Analyse der Ist-Situation (SWOT) seitens der Kommunalverwaltung eingeleitet: Experten aus Verwaltung, Universitäten und privatem Sektor erstellten eine Reihe von Studien über den Großraum La Spezia. Diese Analysen und Studien, oftmals von einem externen Berater begleitet, zeigten einen klaren Ausgangspunkt der zu behandelnden Themen des strategischen Plans.
- Um möglichst viele Akteure von Anfang an in den Planungsprozess mit einzubeziehen, wurden vier Diskussionsforen zu folgenden Themenkreisen eingerichtet: Ökonomische Entwicklung, Welfare, Humankapital und Umwelt (Ambiente). In jedem Diskussionsforum trafen soziale Akteure mit Vertretern aus Wirtschaft und Politik zusammen. Jedes dieser Foren erstellte nach achtmonatiger Aktivität ein „Arbeitsdokument für die Strategische Stadtplanung“ vor. Inhalt waren Vorschläge für strategische Ziele, potenzielle Problemfelder und erste Initiativen für zukünftige Projekte.
- Der Grundstein für die Partizipation des „normalen Bürgers“ am Prozess der strategischen Stadtplanung wurde mit der Einrichtung einer Internetseite gelegt. Unter [www.comune.sp.it/pianostrategico](http://www.comune.sp.it/pianostrategico) wurde der Prozess fortlaufend dokumentiert. Unter dem Slogan „dare voci ai cittadini“ wurde eine Kommunikationskampagne gestartet. Jeder

---

<sup>26</sup> La Spezia, Piano Strategico della Spezia, Il primo piano strategico, Lavori, Documenti, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/pianostrategico/primo\\_piano\\_strategico.htm](http://www.comune.sp.it/pianostrategico/primo_piano_strategico.htm), Download: 12. 8. 2005

<sup>27</sup> La Spezia, Visioni del futuro - Linee strategiche e progetti per la città, 2001, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/Camagni\\_2001\\_bis.PDF](http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/Camagni_2001_bis.PDF), Download: 19. 5. 2005, S. 5

Bürger erhielt einen Brief mit der Aufforderung seine Meinung zum aktuellen Zustand der Stadt kundzutun und Verbesserungsvorschläge zu machen. Diese Initiative wurde weiters durch die Einrichtung eines „Info-Points“ unterstützt. Die Bürger hatten die Möglichkeit sich über den Prozess persönlich (nennenswert sind hier besonders die Abendöffnungszeiten des Info-points), per Telefon, Fax oder Email zu informieren.<sup>28</sup>

Diese erste Planungsphase endete im Juni 2000 mit einer „Conferenza Strategica“ wo die Ergebnisse präsentiert und die Arbeitsdokumente der Diskussionsforen übergeben wurden.

### 3.5.2 Phase II – Organisation und Partizipation: September 2000 – Juli 2001

Die zweite Phase wurde im September 2000 eingeleitet. Um den informellen Charakter der ersten Planungsphase zu überwinden und den Prozess der strategischen Stadtentwicklung zu starten, wurde eine **Organisationsstruktur** mit Rat, Sekretariat, Koordinator und Generaldirektion aufgebaut. Spezielles Augenmerk legte man auf Dialog und Partizipation. Ziel war auch die schwächsten Interessen einzubeziehen und den Kreis der Beteiligung auszuweiten.

Das Hauptinstrument der zweiten Planungsphase waren die **sieben Arbeitsgruppen (Commissioni di Lavoro)**, die sich zu folgenden Themenbereichen bildeten:

- Industria - Industrie
- Turismo - Tourismus
- Formazione e capitale Umano – Bildung und Humankapital
- Porto, Logistica e Infrastrutture – Hafen, Logistik und Infrastruktur
- Fare Comunità - Gemeinschaft leben
- Sociale e Welfare – Soziales und Wohlfahrt
- Ambiente – Umwelt

Die Arbeitsgruppen galten als **Paradebeispiel für die Partizipation** verschiedener Akteure und wurden jeweils von einer Persönlichkeit aus der Zivilgesellschaft La Spezias geleitet. Für die Dauer von fünf Monaten diskutierten Vertreter des öffentlichen und privaten Sektors mit Mitgliedern von Institutionen und Vereinen. Die Kommissionen strukturierten und

---

<sup>28</sup> Inwieweit die Wünsche und Anliegen der Bürger in die Arbeit der tatsächlichen Foren einfließen, bleibt unklar. Allem Anschein nach, war das Hauptziel der Kampagne die Bürger über den Prozess zu informieren und diesen so transparent wie möglich zu gestalten.



selektionierten die zu behandelnden Themen und setzten entsprechende Prioritäten. Jede Arbeitskommission, begleitet von einem Koordinator, hat unabhängig und für sich die Modalitäten, die Anzahl der Treffen und die vorwiegend in der Anfangsphase notwendigen Dokumente ausgewählt. Ausgehend von den Arbeitsdokumenten der ersten Phase wurden Vorschläge und Szenarien erarbeitet, Strategien entwickelt und Aktionen geplant. Dabei kam es auch zu gemeinsamen Sitzungen aller Arbeitsgruppen. Dort wurden die Arbeitsfortschritte besprochen, Projekte und Instrumente auf einander abgestimmt und mögliche Synergien ausgelotet.

Auch in der zweiten Phase wurde besonderes Augenmerk auf die **Einbeziehung der Bevölkerung** in den Planungsprozess gelegt. Die Arbeitsgruppe „Fare Comunità“ spielte dabei eine Schlüsselrolle. Ihre Hauptaufgabe war es, die fünf Bezirke von La Spezia zu selbständigen Nachhaltigkeits-Projekten zu bewegen. Dazu organisierte sie Treffen und **Versammlungen** direkt in den verschiedenen Vierteln der Stadt. Diese fanden in den Abendstunden statt und waren für alle Bürger offen. Somit konnte die Strategische Entwicklungsplanung und die Methodologie des Prozesses auch an den „Normalbürger“ kommuniziert werden.

Im Juni 2001 wurden die Ergebnisse der Arbeitsgruppen in **sieben öffentlichen Konferenzen** präsentiert und in einem Zwischenbericht mit dem Titel: „*Le Commissioni di Lavoro del Piano Strategico della Spezia. Attività febbraio - giugno 2001*“, zusammengefügt.

Im Juli wurde der Bericht von einem Ausschuss der Generaldirektion untersucht und auf dessen Basis der erste Strategische Entwicklungsplan La Spezias ausgearbeitet: „**Visioni del futuro, linee strategiche e progetti per la città**“ – er ist weder ein Katalog von Pflichten des Bürgers noch eine Handlungsanweisung an die Kommunalverwaltung. Der Plan stellt laut den Verfassern einen „**Pakt**“ dar, bei dem jeder Verantwortung übernimmt um einen langfristigen Prozess ökonomischer, ziviler und städtischer Entwicklung zu initiieren.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Vgl. La Spezia, Visioni del futuro - Linee strategiche e progetti per la città, 2001, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/Camagni\\_2001\\_bis.PDF](http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/Camagni_2001_bis.PDF), Download: 19. 5. 2005, S. 7

### 3.5.3 Inhalt der Planung - Vier strategische Visionen

Die **vier Visionen**<sup>30</sup> des ersten strategischen Stadtentwicklungsplanes sind komplementär und bilden gemeinsam **eine Vision des bis zum Jahre 2010 zu erreichenden Zieles**. Sie sollen die Aktionen diverser Akteure in eine kohärente Richtung leiten, einen Mehrwert in Form von Synergien bewirken und zum Wohlstand der Stadt beitragen.

1. La riscoperta del mare - **Die Wiederentdeckung des Meeres**
2. La valorizzazione di antiche e nuove vocazioni produttive – **Die Aufwertung alter und neuer Produktionsanlagen**
3. La crescita di una comunità locale consapevole, attiva e solidale - **das Wachstum einer wissenden, aktiven und solidarischen lokalen Gemeinschaft**
4. L'integrazione della Spezia nel comprensorio e nel contesto centro meridionale europeo – **Die Integration La Spezias im Gebiet und im Kontext Mitteleuropa – Südeuropa.**

### 3.5.4 Sieben Strategien und Projekte

Um die oben genannten Visionen zu erreichen beziehungsweise die Ziele zu realisieren wurden **sieben Strategien** bestimmt, auf deren Basis wiederum konkrete Projekte und Aktionen erarbeitet wurden.

1. Promuovere la qualità urbana e l'equilibrio ambientale – **Die (Lebens)-Qualität und das ökologische Gleichgewicht der Stadt fördern!**  
Koordinator: Stefano Sarti
2. Puntare sul Turismo come filiera produttiva integrata: come natura, cultura, industria e servizi – **Das Augenmerk auf den Tourismus als eine integrierte Branche richten in der Natur, Kultur, Industrie und Dienstleistungen zusammenspielen!**  
Koordinator: Andrea Squadroni
3. Potenziare la filiera logistica integrando il porto con il distretto logistico di Santo Stefano di Magra e rafforzando il sistema delle infrastrutture di scala vasta – **Das Potenzial der Logistikbranche ausschöpfen durch die Integration des Hafens mit seiner Logistikabteilung von Santo Sefano di Magra und das System der großräumigen Infrastruktur verstärken!**

<sup>30</sup> Vgl. La Spezia, Visioni del futuro - Linee strategiche e progetti per la città, 2001, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/Camagni\\_2001\\_bis.PDF](http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/Camagni_2001_bis.PDF), Download: 19. 5. 2005, S. 8 - 12

Koordinator: Luigi Salvati, Bernardo Vatteroni

4. Rilanciare e articolare l'apparato industriale puntando sul distretto nautico, le nuove tecnologie, la riorganizzazione della rete delle agenzie per lo sviluppo locale e la modernizzazione del sistema formativo - **Wiederaufnahme und Neuorientierung des Industriesektors mit verstärktem Gewicht auf der Schifffahrt, den neuen Technologien und der Reorganisation des Firmennetzes um die lokale Entwicklung anzukurbeln und das Bildungssystem zu reformieren!**

Koordinator: Paolo Tacchini

5. Rafforzare le eccellenze culturali e la qualità della formazione universitaria – **Die kulturellen Exzellenzen und die Qualität der Hochschulbildung stärken!**

Koordinator: Pier Luigi Peracchini

6. Progettare i quartieri con gli abitanti: 5 esempi di promozione dell'auto sviluppo locale – **Die Entwicklung Stadtteile mit den Bewohnern gemeinsam planen: 5 Beispiele für autonome lokale Entwicklung.**

Koordinatorin: Antonella Franciosi

7. Costruire la città solidare: un patto per il nuovo welfare – **Die solidarische Stadt errichten: ein Pakt für das neue Welfare!**

Koordinator: Attilio Ferrero

Die Projekte, die zur Umsetzung der Strategien beitragen werden innerhalb der Strategielinie in **vorrangige und charakteristische Projekte** unterteilt.<sup>31</sup>

Zur Umsetzung der 5. Strategielinie: Die kulturellen Exzellenzen und die Qualität der Hochschulbildung stärken, gibt es beispielsweise folgende **vorrangige** (prioritäre) Projekte:<sup>32</sup>

- Öffentliches Schifffahrts- und Arsenalmuseum
- Universitätspool
- Netz der Museen

**Charakteristische** Projekte dagegen sind:

- Umweltlabor
- Autoevaluation in den Bildungseinrichtungen bezüglich Qualität und Effizienz

---

<sup>31</sup> Vgl. La Spezia, Visioni del futuro - Linee strategiche e progetti per la città, 2001, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/Camagni\\_2001\\_bis.PDF](http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/Camagni_2001_bis.PDF), Download: 19. 5. 2005, S. 13

<sup>32</sup> Vgl. La Spezia, Visioni del futuro - Linee strategiche e progetti per la città, 2001, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/Camagni\\_2001\\_bis.PDF](http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/Camagni_2001_bis.PDF), Download: 19. 5. 2005, S. 19

- Garantie für Qualität in der Schule
- Erwachsenenbildung
- Weiterbildung
- Ausbildungskredite

Bei der Konstruktion der Struktur des Plans war es vor allem wichtig, Instrumente zu finden, welche in der Lage sind, die entwickelten Projekte zu erfüllen. La Spezia entschied sich dafür, einigen Gesellschaften (öffentlichen und privaten), die bereits in der Planungsphase mitwirkten, die Möglichkeit zu geben sich auch in einzelnen Entwicklungsbereichen gesondert einzubringen. Es entstanden u.a.

- die l'Agenzia di sviluppo locale (Agentur für lokale Entwicklung) „Spedia“, zuständig vor allem für wirtschaftliche Projekte,
- die Gesellschaft „Promostudi“ zuständig für die Leitung des universitären Bereichs.
- Im Bereich des Tourismus gab es die Gesellschaft „Arte Visive Srl“ und „il Centro Fieristico della Spezia Srl“, welche vor allem für die Realisierung und Leitung des Museums für zeitgenössische Kunst zuständig waren.
- Zudem gibt es noch „il sistema turistico locale provinciale“ und
- so genannte Beobachter in den Bereichen Wohlfahrt und Arbeitsmarkt.

Die Koordination der Planungsinstrumente sowie die Bewertung der Resultate unterlagen einem **„Überwachungs- und Bewertungskomitee des Plans“**. Dies bestand aus den Präsidenten der sieben Arbeitsgruppen, aus Vertretern der einzelnen Gesellschaften, und Vertreter der beiden Verwaltungsbehörden, kommunal und provinziell. Aufgabe des Komitees war die Bewertung der Ergebnisse, die Überwachung der Projekte, und die ständige Verbindung zwischen Implementierung und gleichzeitiger Überwachung des Plans.

### 3.5.5 Phase I und Phase II: Überarbeitung des Gesamtplans

Phase II kann als partielle Phase der Überarbeitung des Plans betrachtet werden. Es war bereits zwischen der ersten Phase 1999 und dem Beginn der zweiten Phase 2003 möglich, erste Ergebnisse und Projekte des Plans zu bewerten. Die zweite Phase entstand vor allem als Weiterbildung und Projektimplementierung der ersten Phase. Es wurden vor allem diejenigen Projekte in die öffentliche Diskussion wiedereingeführt, deren Verwirklichung von einigen Schwierigkeiten begleitet war, die Entwicklung verlangte auch nach neuen und anderen Themen in der Diskussion, welche in der ersten Phase nicht auftraten. Die erste große Überarbeitung und Implementierung des Plans ist schon vollzogen, wenngleich die Ziele und

die Mission der Stadt nicht nur bestätigt, sondern sogar bestärkt wurden. Was bleibt ist die Arbeitskommission, welche weiterhin neue Projekte (abgestimmt auf die Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen des Gebietes) und Implementierungen projiziert um den strategischen Planungsprozess in seiner Kontinuität bestehen zu lassen.

### **3.6 Plan II: Secondo Piano Strategico – La nuova città è già nata, facciamola crescere insieme<sup>33</sup>**

Im November 2003 kam es zur Wiederaufnahme der Arbeiten zur strategischen Stadtentwicklungsplanung. Zwischenzeitlich hatten Wahlen stattgefunden. Giorgio Pagano wurde 2002 für eine zweite Amtsperiode zum Bürgermeister La Spezias gewählt. Da er als einer der Hauptinitiatoren der strategischen Stadtplanung gilt war die Kontinuität des Prozesses gewährleistet.

#### **3.6.1 Vier Grundziele**

Zum Teil direkt oder indirekt kristallisierten sich aus den bisherigen Erfahrungen vier Grundziele heraus. Sie sollten im weiteren Verlauf als Basis dienen für den Prozess der strategischen Stadtentwicklungsplanung.

1. **identità - territoriale Identität** und Berufung auf die historischen Wurzeln als Basis um Neues aufzubauen. Als Beispiel sei hier die „Wiederentdeckung des Meeres“ genannt oder auch die Kultur als historisches Erbe einerseits und als die Verbindung von traditionellen und modernen Techniken andererseits.
2. **competitività – Wettbewerbsfähigkeit.** In einem Kontext von wachsender internationaler Integration soll Wettbewerbsfähigkeit ein vorrangiges Ziel sein. Sie soll erreicht werden indem man beispielsweise die Anlagen, Spezifika und Kompetenzen der Region bestmöglich in der Tourismusindustrie einsetzt oder indem man die produktive Rolle des Abwehrsektors (Militär) stärkt. Die Universität könnte lokales Wissensangebot nutzen und verstärkt mit der Schifffahrtsbranche zusammenarbeiten und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit stärken.

---

<sup>33</sup> La Spezia, Il Secondo Piano Strategico, Il Patto della nuova città, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/Relazione\\_Sindaco\\_secondo\\_piano\\_strategico.PDF](http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/Relazione_Sindaco_secondo_piano_strategico.PDF), und Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/Presentazione\\_Camagni.PDF](http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/Presentazione_Camagni.PDF), Download: 11. 8. 2005

3. **solidarietà – Solidarität** als charakteristisches Merkmal der lokalen Identität soll in neue Richtungen gelenkt werden, um neuen gesellschaftlichen Herausforderungen wie Überalterung, wachsende Flexibilisierung der Arbeit, etc. gegenüberzutreten. Es sollen aber auch neue Wege gefunden werden um den Stimmen der Bürger bei öffentlichen Entscheidungsträgern besseres Gehör zu verschaffen.
4. **sostenibilità – Nachhaltigkeit**. Da die natürlichen Ressourcen die Wettbewerbsfähigkeit der Region bestimmen soll Nachhaltigkeit oberstes Ziel sein. Im Hinblick auf die internationale Arbeitsteilung handelt es sich dabei nicht nur um rein „moralisches“ Ziel sondern auch um ein Instrument welches Vollbeschäftigung und Einkommenserhöhung zum Ziel hat.<sup>34</sup>

In weiterer Folge wurden, wie bereits beim ersten Plan, **sieben Arbeitsgruppen** eingerichtet in denen über 350 Personen aus der Verwaltung, den sozialen Organisationen und der Bevölkerung Themen bearbeiteten, die dann zu den Strategieachsen des zweiten Planes führten.<sup>35</sup>

- Sistema produttivo locale - Das lokale Produktionssystem: Paolo Tacchini
- Turismo e Cultura” – Tourismus und Kultur: Andrea Squadroni
- Grandi Infrastrutture e Mobilità” – Infrastruktur und Mobilität: Bernardo Vatteroni
- Ambiente” - Umwelt: Stefano Sarti
- Welfare - Soziales: Attilio Ferrero
- Formazione, Università, Mercato del Lavoro – Bildung, Universität und Arbeitsmarkt: Pier Luigi Peracchini
- Governo Partecipato – Partizipatives Regieren: Antonella Franciosi<sup>36</sup>

### 3.6.2 Neun Strategieachsen - „Assi Strategici“ der Arbeitsgruppen

Folgende neun Strategieachsen bestimmen künftig die strategische Entwicklung La Spezias:

- „Il mare come risorsa identitaria: naturale, culturale economica e territoriale” - **Das Meer als identitätsstiftende Ressource** auf natürlicher, kultureller, wirtschaftlicher und territorialer Ebene.

<sup>34</sup> Vgl. RECS, Rete della città strategiche, I grandi obiettivi e gli assi strategici del Piano, 2004, Online in Internet, URL: <http://www.recs.it/it/basic.php?id=25>, Download: 22. 4. 2005, S. 1 – 2

<sup>35</sup> Nach welchen Kriterien die Teilnehmer ausgewählt wurden beziehungsweise über die namentliche Zusammensetzung (die Koordinatoren ausgenommen) der Arbeitsgruppen ist nichts veröffentlicht worden.

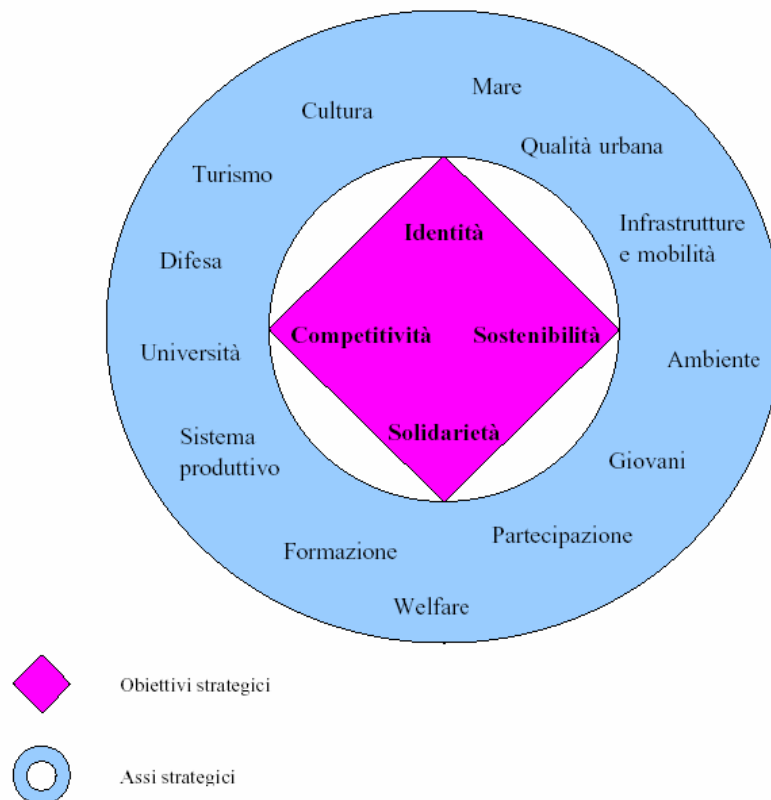
<sup>36</sup> La Spezia, Piano Strategico, Organizzazione, Online in Internet, URL : <http://www.comune.sp.it/pianostrategico/organizzazione.htm> , Download: 8. 6. 2005

- „La costruzione di un sistema integrato, turistico-culturale, provinciale, con forte aggancio all’immagine della „Città di Mare Golfo dei Poeti”; fare cultura una grande occasione di crescita economica, sociale e civile della comunità.” - In der Region ein System schaffen, **das Tourismus und Kultur integriert**, anknüpfend an das Bild La Spezias als „die Stadt des Meeres am Golf der Dichter“. Die Kultur als Motor für wirtschaftliches, soziales und ziviles Wachstum sehen.
- „La conferma della centralità del sistema della difesa e delle tecnologie marine“ - **Das Bekenntnis zur zentralen Rolle des Verteidigungssystems und der Marine-Technologien.**
- „La promozione della varietà e delle Sinergie: La Spezia Città di mare, di produzione e di servizi” - **Vielseitigkeit und Synergien fördern, besonders in den Bereichen der Produktion, der Dienstleistungen und im Bereich „La Spezia, Stadt des Meeres”.**
- „L’attivazione di una forte collaborazione fra i settori produttivi e il sistema della formazione e dell’università” - Aktivierung einer **verstärkten Zusammenarbeit zwischen Produktivsektor und Bildungssystem und der Universität im Besonderen.**
- „Il potenziamento del sistema infrastrutturale, sia alla scala vasta che alla scala della maglia urbana” - Eine **Leistungssteigerung des Systems der Infrastruktur**, sowohl auf breiter als auch auf städtischer Ebene.
- „La produzione di un ambiente più qualificato, attraverso un migliore equilibrio fra funzioni produttive-Portuali e territorio, la riduzione delle aree di inquinamento e la diffusione di verde e servizi” - Die Herstellung einer **„höher qualifizierten” Umwelt durch die Verbesserung des Gleichgewichts zwischen Hafenindustrie und Umwelt**, die Reduzierung der Verunreinigungsquellen, und die Verbreitung von umweltfreundlichen Dienstleistungen.
- „Un welfare più moderno, basato su un sistema plurale di offerta e su un governance rinnovata nel senso della partecipazione e dell’accreditamento degli attori”. - Ein **modernerer Sozialsystem**, das auf einem vielseitigen Angebotssystem basiert und auf einer neuartigen Steuerung im Sinne von Beteiligung und Akkreditierung der Akteure.
- „La strutturazione di percorsi di estesa partecipazione dei cittadini al sistema delle decisioni che li riguardano” - **Strukturierung und Ausweitung der Bürgerbeteiligung** auf Entscheidungen die das Volk betreffen.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup>

Vgl. RECS, Rete della città strategiche, I grandi obiettivi e gli assi strategici del Piano, 2004, Online in Internet, URL: <http://www.recs.it/it/basic.php?id=25>, Download: 22. 4. 2005, S. 2 - 6

*Grandi Obiettivi e Assi Strategici del Piano della Spezia***Abbildung 15: Zielsetzungen und Strategieachsen<sup>38</sup>**

Am 2. Dezember 2004 wurden die Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen der Bevölkerung vorgestellt.<sup>39</sup>

### 3.7 Bürgerbeteiligung<sup>40</sup>

Da sich der strategische Plan als “Plan aller Bürger” (il piano di tutti i cittadini) versteht ist es wichtig, dass auch die Schwächsten und jene, die für die aktive Mitarbeit in Kommissionen keine Zeit haben, berücksichtigt werden. Zu diesem Zweck wurde ein **Kupon** kreiert "**Caro Sindaco, per la Spezia vorrei...**", der die Möglichkeit bietet, seine Meinung kund zu tun.

<sup>38</sup> La Spezia, Piano Strategico della Spezia, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/Presentazione\\_Camagni.PDF](http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/Presentazione_Camagni.PDF), Download: 11. 8. 2005, S. 8

<sup>39</sup> La Spezia, Piano Strategico della Spezia, Piano Strategico. La firma del Patto della nuova città, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/pianostrategico/comunicati\\_stampa/documenti/1201piano\\_strategico\\_firma.pdf](http://www.comune.sp.it/pianostrategico/comunicati_stampa/documenti/1201piano_strategico_firma.pdf), Download: 11. 8. 2005, S. 1

<sup>40</sup> La Spezia, Piano Strategico della Spezia, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/partecipazione\\_cittadini.PDF](http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/partecipazione_cittadini.PDF), Download: 11. 8. 2005



Sie können auch am FORUM teilnehmen, wenn sie sich online anmelden und es gibt einen **Newsletter** zu abonnieren.

Von den acht Arbeitsgruppen die im Jahre 2004 eingerichtet wurden, gab es eine, die sich ganz dem Thema der demokratischen Partizipation und dem Erarbeiten von effizienten Instrumenten zur Einbindung einer breiten Bevölkerung, widmete („Governo Partecipato“). So wurde schließlich im **Oktober 2004** eine **Kampagne der Kommunikation und Anhörung** lanciert.

- Unter dem Motto „**Der Bürgermeister spricht mit der Stadt**“<sup>41</sup> wurden verschiedene Maßnahmen getroffen um die Bevölkerung über den Sinn strategischer Stadtentwicklungsplanung aufzuklären und um Vorschläge und Ideen dazu, zu sammeln. Bereits im Juni 2004 wurden insgesamt von CALL & CALL La Spezia aus einer Stichprobenauswahl von 2500 Bürgern mit verschiedensten Profilen, 1016 interviewt. Ihre Ergebnisse trugen wesentlich zum Projekt der Kommunikation und Anhörung bei. Aus den Interviews ergab sich ein zufrieden stellender Grad an Bekanntheit des strategischen Entwicklungsplanes (38%) und fast alle Befragten sprachen sich für die Nützlichkeit und Wichtigkeit strategischer Stadtentwicklung aus (93,7%). Das Ziel der Kampagne der Kommunikation und Anhörung war es, möglichst „jeden“ zu erreichen. Dies sollte mittels der Einrichtung einer Hotline („numero verde“), Telefon-Interviews, On-line Dialogen und öffentlichen Treffen in den Stadtvierteln geschehen. Alles in allem wurde dadurch mit 3000 Bürgern kommuniziert.<sup>42</sup>
- Im Oktober wurde ein mobiler **Informationsstand** eingerichtet, der die Themen des zweiten strategischen Stadtentwicklungsplans und dessen Hauptprojekte in die Stadtviertel hinaustrug. Der so genannte Bus, der eine Ausstellungen und Videofilme zum zweiten strategischen Stadtentwicklungsplan zeigte, machte an 19 verschiedenen Orten der Stadt halt und erreichte somit über 1500 Menschen, deren Ideen und Vorschläge gesammelt wurden.
- Der **Online Dialoge** wurde immer donnerstags (im Oktober und November) auf [www.comune.sp.it/pianostrategico](http://www.comune.sp.it/pianostrategico) abgehalten. Die Bürger hatten dabei die Möglichkeit in einem Chat ihre Fragen an den Bürgermeister zu richten. Weiters konnten die Bürger über ein Forum an der Diskussion über den strategischen Stadtentwicklungsplan teilnehmen. Ungefähr 50 Personen nützen dieses Angebot.

---

<sup>41</sup> La Spezia, Piano Strategico della Spezia, Il Sindaco dialoga con la città, La campagna di comunicazione e ascolto di ottobre-novembre 2004, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/partecipazione\\_cittadini.PDF](http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/partecipazione_cittadini.PDF), Download: 12. 8. 2005

<sup>42</sup> Vgl. La nuova città è già nata, facciamola crescere insieme, 2004, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/Relazione\\_Sindaco\\_secondo\\_piano\\_strategico.PDF](http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/Relazione_Sindaco_secondo_piano_strategico.PDF), Download: 11. 8. 2005, S. 2 - 4

- Die **Telefonhotline** („numero verde“: 800 018700) gab Auskünfte über den Inhalt und die Projekte des Planes und sammelte Reaktionen und Vorschläge der Bürger. Immer montags antwortete der Bürgermeister persönlich auf die Fragen der Bevölkerung. Damit konnten ungefähr 250 Bürger kontaktiert werden.
- Im November wurde das Projekt weitergeführt indem man die Aufmerksamkeit auf den **Dialog mit den Jüngsten, den Kindern und Jugendlichen** La Spezias, legte. So traf sich der Bürgermeister mit Studenten, Schülern der Mittelschule und der Grundschule. Es waren schließlich 500 Kinder und Jugendliche, die sich überraschend couragiert beteiligten und mit einer erstaunlichen Kenntnis über die Probleme und zukünftigen Projekte der Stadt beeindruckten.<sup>43</sup>

Zusammengefasst kann man sagen, dass bei der operativen Planung ca. 350 Akteure und durch Institutionen und Bürgerinitiativen waren in Summe etwa 4 800 Bürger beteiligt.

### 3.8 (Vorläufige) Ergebnisse

Konkrete Veröffentlichungen und Evaluationen zu den bisherigen Ergebnissen sind rar bzw. fehlen gänzlich. Allerdings wird in allen Dokumenten auf erste positive Ergebnisse verwiesen. Daher wird hier nur exemplarisch auf einige Projektbeispiele verwiesen. So z. B. die Projekte im Viertel Canaletto, wie unten graphisch dokumentiert.

---

<sup>43</sup> Vgl. La Spezia, La nuova città è già nata, facciamola crescere insieme, 2004, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/Relazione\\_Sindaco\\_secondo\\_piano\\_strategico.PDF](http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/Relazione_Sindaco_secondo_piano_strategico.PDF), Download: 11. 8. 2005, S. 1 - 2



Abbildung 16: Beispiele für Projekte im Viertel Canaletto

Legende	
	(mögliche) Gelegenheiten/Chancen der Entwicklung
	Versammlungszentren
	(mögliche) symbolische Operation/Arbeit
	Soziale Serviceeinrichtungen
	Sitz der Bezirksverwaltung
	Projekt des strategischen Planes
	Schule
	Ludoteche und Spielplatz

Auch im Dokument La Spezia in Cifre, 2002 werden eine Reihe von Entwicklungsprojekten genannt. Beispielhaft seien hier folgende aufgelistet:

- eine neue Entwicklungsagentur Spedia S.p.A.
- ein neuer Hafen- und Werftbezirk
- neue Investitionsmöglichkeiten zur Aufwertung von unterentwickelten und brachliegenden Gegenden
- Entwicklung eines sanften Tourismus, der Meer und Hafen gut einbindet
- städtischer Kulturtourismus und „Grün-Tourismus“ fördern
- usw.<sup>44</sup>

<sup>44</sup> La Spezia, La Spezia in Cifre, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/comune/doc/spezia\\_in\\_cifre2002.PDF](http://www.comune.sp.it/comune/doc/spezia_in_cifre2002.PDF), Download: 8. 7. 2005, S. 20 - 26

### 3.9 Einschätzung der bisherigen Erfahrungen

Rückblickend lässt sich feststellen, dass La Spezia bezüglich strategischer Planung in den letzten Jahren sehr aktiv war.

Es fehlen bisher konkrete Evaluationen, da jedoch der bisherige Prozess sehr umfangreich und aufwendig gestaltet und einheitlich dokumentiert wurde, kann davon ausgegangen werden, dass diese ebenso folgen werden.

Verglichen mit dem ersten Plan ist der zweite strategische Entwicklungsplan in seinen ausformulierten Strategien und Zielen wesentlich spezifischer. Was die Arbeitsweise in den Gruppen angeht, so wurde diesbezüglich leider nichts veröffentlicht aber wir gehen davon aus dass durch die Praxis die Entscheidungsfindung und Zieldefinierung im zweiten Planungsprozess ebenfalls effizienter wurde.

Hinsichtlich der Beteiligung der Bevölkerung und der Kommunikation der Inhalte so wird hier sichtbar, dass es sich in erster Linie um einen top-down Prozess handelt. Bei beiden Plänen wurde die Bevölkerung zeitgleich mit den Aktivitäten der Arbeitsgruppen einbezogen. Es ging schwerpunktmäßig jedoch darum, Informationen über den laufenden Prozess zu kommunizieren und den Plan öffentlich bekannt zu machen. Besonders bei der Kampagne des zweiten Planungsprozesses wird dies deutlich. Für die Stadtregierung und die Verantwortlichen scheint es besonders wichtig zu sein, das möglichst viele Leute wissen, was ein strategischer Entwicklungsplan ist. Inwieweit konstruktive Vorschläge von Bürgern via Telefon, Internet etc. in die Planung einfließen, wurde nicht dezidiert aufgezeigt. Dies lässt darauf schließen, dass einige Aktivitäten mehr zur Absicherung der anvisierten Richtungslegung des Planes und Meinungen der Bevölkerung als eine Art Stimmungsbarometer zur Kenntnis genommen werden, denn als tatsächliche Vorschläge.

Wie die Ergebnisse der Telefonerhebung zeigen, geht der Prozess nicht an der Bevölkerung vorbei. Es wird immer darauf hingewiesen, dass in den Arbeitsgruppen verschiedenste Akteure und darunter auch Vertreter der Bevölkerung zusammengearbeitet haben. Die Themen die schließlich gewählt wurden entsprechen den Vorstellungen der meisten Bürger, in welche Richtung „ihre“ Stadt in Zukunft gehen soll.

## 4 Literaturverzeichnis

- Annuario Statistico 2003, Grafici andamento emigrazioni ed immigrazioni, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/comune/Annuario\\_Statistico\\_2003/GRAFICI%20ANDAMENTO%20EMIGRAZIONI%20ED%20IMMIGRAZIONI.doc](http://www.comune.sp.it/comune/Annuario_Statistico_2003/GRAFICI%20ANDAMENTO%20EMIGRAZIONI%20ED%20IMMIGRAZIONI.doc), Download: 12. 8. 2005
- Belvedair, La Spezia, Online in Internet, URL: [http://www.belvedair.com/plus/site/ferry-corse-com/images1fr/plan\\_ferry\\_port\\_la\\_spezia.gif](http://www.belvedair.com/plus/site/ferry-corse-com/images1fr/plan_ferry_port_la_spezia.gif), Download: 14. 8. 2005
- Deutsche Botschaft in Rom, Wirtschaft, Bilaterale Wirtschaftsbeziehungen, Online in Internet, URL: [http://www.rom.diplo.de/de/05/Bilaterale\\_Wi\\_Beziehungen/Wi\\_Daten\\_Italien\\_pdf.property=Daten.pdf](http://www.rom.diplo.de/de/05/Bilaterale_Wi_Beziehungen/Wi_Daten_Italien_pdf.property=Daten.pdf), Download: 9. 6. 2005
- Hinterhuber Hans H., Strategische Unternehmensführung, 6. Auflage, De Gruyter, 1996
- La Spezia, Consiglio Comunale, Online in Internet, URL: <http://www.comune.sp.it/comune/consiglio.htm>, Download: 26. 5. 2005
- La Spezia, Guida ai principali finanziamenti comunitari per i progetti del 2° piano strategico, Online in Internet, URL: <http://www.comune.sp.it/pianostrategico/finanziamenti.htm>, Download: 11. 8. 2005
- La Spezia, I Grandi Obiettivi e gli Assi Strategici del Piano, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/Camagni\\_2001\\_bis.PDF](http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/Camagni_2001_bis.PDF), Download: 11. 8. 2005
- La Spezia, Il Secondo Piano Strategico, Il Patto della nuova città, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/Relazione\\_Sindaco\\_secondo\\_piano\\_strategico.PDF](http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/Relazione_Sindaco_secondo_piano_strategico.PDF), Download: 11. 8. 2005
- La Spezia, La Giunta Comunale, Online in Internet, URL: <http://www.comune.sp.it/comune/giunta.htm>, Download: 15. 8. 2005
- La Spezia, La nuova città è già nata, facciamola crescere insieme, 2004, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/Relazione\\_Sindaco\\_secondo\\_piano\\_strategico.PDF](http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/Relazione_Sindaco_secondo_piano_strategico.PDF), Download: 11. 8. 2005
- La Spezia, La Spezia in Cifre, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/comune/doc/spezia\\_in\\_cifre2002.PDF](http://www.comune.sp.it/comune/doc/spezia_in_cifre2002.PDF), Download: 8. 7. 2005
- La Spezia, Piano Strategico della Spezia, Il primo piano strategico, Lavori, Documenti, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/pianostrategico/primo\\_piano\\_strategico.htm](http://www.comune.sp.it/pianostrategico/primo_piano_strategico.htm), 12. 8. 2005
- La Spezia, Piano Strategico della Spezia, Il Sindaco dialoga con la città, La campagna di comunicazione e ascolto di ottobre-novembre 2004, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/partecipazione\\_cittadini.PDF](http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/partecipazione_cittadini.PDF), Download: 12.8.2005
- La Spezia, Piano Strategico della Spezia, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/Presentazione\\_Camagni.PDF](http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/Presentazione_Camagni.PDF), Download: 11. 8. 2005
- La Spezia, Piano Strategico della Spezia, Piano Strategico. La firma del Patto della nuova città, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/pianostrategico/comunicati\\_stampa/documenti/1201piano\\_strategico\\_firma.pdf](http://www.comune.sp.it/pianostrategico/comunicati_stampa/documenti/1201piano_strategico_firma.pdf), Download: 11. 8. 2005
- La Spezia, Piano Strategico, Online in Internet, URL: <http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/Guida%20Finanz.%20UE%20I%20Parte.pdf>, Download: 11. 8. 2005
- La Spezia, Piano Strategico, Organizzazione, <http://www.comune.sp.it/pianostrategico/organizzazione.htm>, Download : 8. 6. 2005
- La Spezia, Regolamento dei Consigli di Circoscrizione, Online in Internet, URL: <http://ptcomsp.comune.sp.it>, Download: 12. 8. 2005
- La Spezia, Roberto Camagni, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/curriculum\\_camagni.PDF](http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/curriculum_camagni.PDF), Download: 8. 6. 2005
- La Spezia, Visioni del futuro - Linee strategiche e progetti per la città, 2001, S. 5, Online in Internet, URL: [http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/Camagni\\_2001\\_bis.PDF](http://www.comune.sp.it/pianostrategico/doc/Camagni_2001_bis.PDF), Download: 19.05.2005

- Promberger Kurt, Verwaltungscontrolling, S. 89 – 139, in: Strehl Franz (Hrsg.), Managementkonzepte für die öffentliche Verwaltung, Betriebswirtschaftliche Ansätze zur Leistungssteigerung, Österreichische Staatsdruckerei, Wien, 1993
- RECS, I grandi obiettivi e gli assi strategici del Piano, 2004, Online in Internet, URL: <http://www.recs.it/it/basic.php?id=25>, Download: 22. 4. 2005
- RECS, Rete della città strategiche, Online in Internet, URL: <http://www.recs.it/it/index.php>, Download: 11. 8. 2005
- Sito della Regione Liguria, Economy, Online in Internet, URL: <http://www.regione.liguria.it/inglese/numeri/economie.htm>, Download: 14. 8. 2005
- SpeziAmbiente, Il portale dell'Ambiente del Comune della Spezia, Online in Internet, URL: <http://www.speziambiente.it/agenda21/index.htm>, 11. 8. 2005
- Stadt Bozen, Idee 2015, Strategischer Entwicklungsplan der Stadt Bozen - "Idee 2015 Die Stadt erdenken" Online in Internet, URL: [http://www.gemeinde.bozen.it/context.jsp?ID\\_LINK=1699&area=154](http://www.gemeinde.bozen.it/context.jsp?ID_LINK=1699&area=154), Download: im Juli 2005
- Stadt Bozen, Statistiken, Online in Internet, URL: [http://www.gemeinde.bozen.it/UploadDocs/617\\_Bozen\\_2003.pdf](http://www.gemeinde.bozen.it/UploadDocs/617_Bozen_2003.pdf), Download: 5. 7. 2005
- Verkehrsamt der Stadt Bozen, Online in Internet, URL: <http://www.bolzano-bozen.it/rundgang-d.pdf>, Download: 12. 7. 2005